

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA FINANCÍ

Posouzení a návrhy na zlepšení procesu plánování výnosů a nákladů ve výrobní společnosti
Assessment of the Planning Process of Revenues and Costs and Suggestions to Improve the Process in Manufacturing Company

Student:
Vedoucí bakalářské práce:

Tereza Schenková
Ing. Karolína Lisztwanová, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra financí

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Schenková**

Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202R010 Finance

Téma: Posouzení a návrhy na zlepšení procesu plánování výnosů a nákladů ve výrobní společnosti
Assessment of the Planning Process of Revenues and Costs and Suggestions to Improve the Process in Manufacturing Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska nákladů a výnosů
 3. Hlavní složky procesu plánování u vybraného podniku
 4. Posouzení stávajícího způsobu stanovení plánu nákladů a výnosů u vybraného podniku včetně návrhů na zlepšení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. a P. PETERA. *Manažerské účetnictví: Nástroje a metody*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. 416 s. ISBN 978-80-7598-486-9.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2018. 792 s. ISBN 978-80-72615-68-1.
- MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 346 s. ISBN 978-80-248-3164-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karolina Lisztwanová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



Ing. Ivetta Ratmanová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděškanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. května 2020



.....
Tereza Schenková

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska nákladů a výnosů	7
2.1	Pojmové vymezení nákladů a výnosů	7
2.1.1	Náklady	7
2.1.2	Výnosy	8
2.2	Časová a věcná nesourodost.....	8
2.3	Členění nákladů.....	9
2.3.1	Druhové členění nákladů	9
2.3.2	Účelové členění nákladů.....	10
2.3.3	Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik.....	11
2.3.4	Kalkulační členění nákladů.....	12
2.3.5	Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování	12
2.3.6	Členění nákladů dle typu závislosti na objemu výkonů	13
2.4	Členění výnosů.....	14
3	Hlavní složky procesu plánování u vybraného podniku	15
3.1	Plánování a rozpočetnictví	15
3.1.1	Plánování	15
3.1.2	Členění plánů	16
3.1.3	Proces plánování	18
3.1.4	Rozpočetnictví	19
3.2	Funkce a obsah plánu	20
3.2.1	Funkce plánu.....	20
3.2.2	Obsah plánu	20
3.2.3	Zdroje.....	22
3.3	Časové vymezení systému plánování.....	22
3.4	Charakteristika dlouhodobých plánů.....	23
3.5	Tvorba systému plánů	24
3.5.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát.....	24
3.5.2	Plánovaná rozvaha	26
3.5.3	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	26
3.6	Plánování tržeb.....	28
3.7	Přímé materiálové náklady a jejich plánování	28
3.8	Personální plánování	29
3.9	Plány na úrovni vnitropodnikových útvarů.....	30
3.10	Aplikace procesu plánování v analyzované společnosti.....	31

3.10.1	Představení analyzované společnosti.....	31
3.10.2	Stávající proces plánování	34
3.10.3	Plánování výnosů.....	36
3.10.4	Plánování materiálových nákladů.....	39
3.10.5	Plánování personálních nákladů	44
3.10.6	Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	52
4	Posouzení stávajícího způsobu stanovení plánu nákladů a výnosů u vybraného podniku včetně návrhů na zlepšení	54
4.1	Plánování výnosů	54
4.2	Plánování materiálových nákladů	57
4.3	Intercompany plánování.....	59
4.4	Personální plánování	61
5	Závěr	62
	Seznam použité literatury	65
	Seznam zkratk	68
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Přílohy	

1 Úvod

Plánování je proces, který je nezbytný nejen v každodenním životě, ale zejména ve firmách, neboť bez plánování by nebyly schopny rozhodovat o svých budoucích krocích. V rámci tohoto procesu jsou v jednotlivých podnicích voleny cíle a vize, kterých by mělo být za určitých podmínek dosaženo. Existuje mnoho oblastí, ve kterých může být tento proces aplikován, a to zejména v oblasti finanční, výrobní, prodejní, investiční apod.

V závislosti na druhu podnikání a individuálních požadavcích je manažery podniku voleno, jaké oblasti budou plánovány a jakým způsobem bude tento proces uskutečňován. Dále je rozhodováno o tom, jak dlouhé bude plánované období, co vše bude v těchto plánech zahrnuto a kdo se bude na tomto plánování podílet.

Ve vybrané společnosti je uplatňován systém MRP II, který je založen na plánování materiálových nákladů a veškerých plánovaných zdrojů, které jsou spojeny s výrobou.

Cílem této práce je zanalyzovat stávající proces plánování ve vybrané společnosti odvětví zpracovatelského průmyslu, který je založen na šestiletém plánovacím období a který je zaměřen na oblasti plánování z pohledu materiálových nákladů, personálních nákladů a podnikových výnosů. Nedílnou součástí analýzy jsou vlastní návrhy na zlepšení stávajícího procesu tak, aby mohlo být dosaženo odstranění případných zjištěných problémových oblastí s ohledem na zvýšení efektivnosti ekonomické činnosti podniku.

Druhá kapitola bakalářské práce je zaměřena na teoretická východiska, která jsou sepsána na základě odborných publikací, jež jsou uvedeny v seznamu použité literatury. V rámci této kapitoly je vysvětleno pojmové vymezení nákladů a výnosů, a to včetně časové a věcné nesourodosti. Dále je detailně rozebíráno členění nákladů, a to z hlediska druhového, účelového, odpovědnostního, kalkulačního a s ohledem na potřeby rozhodování. Součástí této kapitoly je taktéž členění výnosů.

Ve třetí kapitole jsou zahrnuty hlavní složky procesu plánování, kdy tato část je nejprve věnována teoretickému vymezení tohoto procesu. V této části je blíže vysvětlen pojem plánování, včetně popisu celého plánovacího procesu, jeho funkce, obsahu a zdrojů. Ve druhé části této kapitoly je již zahrnuta aplikace tohoto plánovacího procesu ve vybrané společnosti v oblastech plánování výnosů, materiálových a personálních

nákladů, kdy tato aplikace je podložena tabulkami a obrázky pro lepší demonstraci a pochopení tohoto procesu.

Čtvrtá kapitola je věnována již zmíněnému posouzení plánování v analyzované společnosti včetně návrhů na zlepšení, kdy jsou aplikovány teoretické poznatky předchozích kapitol na analyzovanou společnost. I tato část je opět rozdělena podle jednotlivých oblastí plánování a je založena na úvahách pro zlepšení situace v podniku a časovou a finanční úsporu.

2 Teoretická východiska nákladů a výnosů

Předmětem této kapitoly je stručné a teoretické vysvětlení rozdílu mezi náklady a výnosy, které jsou základními oblastmi z hlediska plánování. V této kapitole se dále zaměřujeme na členění nákladů z pohledu druhového, účelového, dle odpovědnosti za jednotlivé náklady, z pohledu kalkulací, z hlediska potřeb rozhodování a dle typu závislosti na objemu výroby. V další části této kapitoly je vymezeno členění výnosů. Informace obsažené v této kapitole jsou podpořeny odbornými publikacemi a doprovázeny citacemi autorů těchto publikací.

2.1 Pojmové vymezení nákladů a výnosů

V rámci pojmového vymezení nákladů a výnosů obecně popisujeme definice těchto pojmů, přičemž zde zároveň zmiňujeme důvody přírůstků a úbytků nákladů a výnosů. Pro jasnější vymezení jsou tyto definice dále doprovázeny konkrétními příklady.

2.1.1 Náklady

Náklady můžeme ve finančním účetnictví vymezit jako spotřebu určitých ekonomických zdrojů, která je doprovázena výdaji finančních prostředků na tyto náklady, a to buďto současně se vznikem těchto nákladů nebo v budoucím čase. Z tohoto úhlu pohledu pak nemusí být dosahováno pouze úbytku finančních prostředků, ale též úbytku již vlastněného majetku, například přeměnou polotovarů na již hotové výrobky či odpisy.

V oblasti manažerského účetnictví jsou náklady vymezeny jako hodnotově vyjádřené účelné a účelové vynaložení prostředků a práce při zhotovení výrobků nebo poskytnutí služeb, které tvoří předmět hlavní podnikatelské činnosti v podniku. Účelnost těchto nákladů je charakterizována jako racionální vynakládání ekonomických zdrojů přiměřených výsledku a účelovost jako vyjádření vztahu k výkonu a snahy o zhodnocení spotřeby zdrojů. Z pohledu řídicích pracovníků by měly být zdroje spotřebovávány hospodárně a ve vztahu k výkonům. V důsledku řízení nákladů jsou pak realizovány kontroly a hodnocení v již proběhlých aktivitách, v aktuálně realizovaných aktivitách a rozhodování a výběr optim budoucích aktivit. Tyto náklady jsou oceňovány ve třech cenách s ohledem na časové hledisko. Náklady v době pořízení jsou tedy oceňovány

historickými pořizovacími cenami, v současnosti reprodukčními pořizovacími cenami a v budoucnosti odhadem ceny.

2.1.2 Výnosy

Charakteristika výnosů ve finančním účetnictví je vymezena buďto přírůstkem aktiv nebo snížením závazků.

Z pohledu manažerského účetnictví je dosaženo výnosů pouze při prodeji výkonů podniku, přičemž výkony jsou chápány jako hmotný výsledek výrobního a nákladotvorného procesu nebo služby. Tyto výnosy jsou pak dále rozlišovány na dvě skupiny, a to výnosy externí a interní. Externí výnosy jsou generovány výkony, které byly realizovány mimo daný podnik. Tyto výnosy, které jsou vyjádřeny prodejní cenou výrobku, jsou považovány za souvislý zdroj přírůstku finančních prostředků a jsou pomoci nich realizovány běžné finanční potřeby podniku. Interní výnosy jsou tvořeny výkony uvnitř podniku, tedy mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Tyto výnosy jsou vyjádřeny vnitropodnikovými cenami a jsou významnými pro uznání nákladů vytvořenými vnitropodnikovými útvary dle jednotlivých výkonů. Pomocí interních výnosů je měřena úspěšnost činnosti jednotlivých útvarů a podíl těchto útvarů na celopodnikovém výsledku hospodaření.

2.2 Časová a věcná nesourodost

Jak při tvorbě nákladů, tak při tvorbě výnosů se setkáváme s časovou a věcnou nesourodostí.

Z hlediska nákladů hovoříme o nesourodosti s výdaji, přičemž úbytek peněžních prostředků nemusí být nutně doprovázen náklady a naopak, čímž definujeme věcný nesoulad mezi těmito dvěma veličinami. Například splátka úvěru je výdajem, neboť je dosaženo úbytku finančních prostředků, tuto splátku však nepovažujeme za náklad. Časový nesoulad mezi těmito veličinami je zapříčiněn vznikem nákladu v jiný časový okamžik než vznik výdaje. Jako příklad časového nesouladu můžeme uvést opravu stroje, která je považována za náklad, ale do skupiny výdajů je zařazeno až zaplacení faktury za tuto opravu.

Výnosy jsou spojovány při nesourodosti s příjmy. Stejně jako u nákladů a výdajů, tak i u výnosů a příjmů se můžeme setkat s věcným a časovým nesouladem, kdy podstata těchto nesourodostí je totožná. Jako příklad u věcné nesourodosti můžeme například uvést převod polotovarů mezi vnitropodnikovými středisky, kdy získávajícímu středisku vzniká výnos, nikoliv však peněžní příjem. Jako další příklad můžeme zmínit přijatý peněžní dar, který je zařazen jako příjem, není však považován za výnos, neboť není v přímé souvislosti s hlavní činností podniku. V případě časového nesouladu je možno uvést prodej výrobků na fakturu, kdy v okamžiku prodeje evidujeme výnos, a až v okamžiku úhrady faktury za tyto výrobky můžeme hovořit o příjmu.

2.3 Členění nákladů

„Členění nákladů je předpokladem účinné kontroly a řízení nákladů. Je vyvoláno účelovou potřebou k řešení určitého problému.“ (Mruzková a Lisztwanová, s. 21, 2013)

Náklady můžeme členit dle různých hledisek do mnoha skupin, nicméně z pohledu manažerského účetnictví rozlišuje Král (2018) následující skupiny členění nákladů:

- druhové členění nákladů,
- účelové členění nákladů,
- členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik,
- kalkulační členění nákladů,
- členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování.

2.3.1 Druhové členění nákladů

Jak je již zřejmé z názvu, náklady jsou v této skupině členěny dle svého druhu, tedy dle příčiny vzniku těchto nákladů. Zde tedy odpovídáme na otázku, jaké ekonomické zdroje byly při tvorbě těchto nákladů spotřebovány. Dle těchto ekonomických zdrojů pak rozlišujeme jednotlivé skupiny, do kterých pak zařazujeme náklady se stejnou nebo velmi podobnou charakteristikou.

Druhové náklady jsou rozdělovány dle sféry provozní a finanční. Do provozní sféry jsou zařazeny náklady, kterými je ovlivněna hlavní činnost podniku, hovoříme zde například o spotřebě materiálu, spotřebě energie, osobních nákladech, odpisech, opravách

či údržbě. Finanční sféra je pak tvořena náklady, kterými jsou například prodané cenné papíry, úroky, kurzové ztráty a podobně.

Za druhové členění nákladů též můžeme považovat klasifikaci nákladů dle původu spotřebovávaných vstupů. Zde rozlišujeme dva typy nákladů, a to náklady prvotní a druhotné. Náklady prvotní bývají označovány též jako náklady externí, které jsou svázány s potřebou zdrojů vznikajících mimo podnik. Název „prvotní“ jim byl přidělen z důvodu toho, že v evidenci podniku jsou zaznamenány poprvé. Mezi druhotné náklady jsou pak zařazeny náklady vzniklé uvnitř podniku, tedy interní náklady. Vznik těchto nákladů je zapříčiněn spotřebou vnitropodnikových výkonů mezi jednotlivými podnikovými útvary navzájem, proto jsou tyto zaznamenávány v evidenci opakovaně.

2.3.2 Účelové členění nákladů

Z hlediska rozhodování je tato skupina členění nákladů považována za jednu z nejdůležitějších. Zde zjišťujeme, za jakým účelem byly náklady vynaloženy. Náklady, které jsou zařazeny do této skupiny, pak ještě rozlišujeme ze dvou následujících pohledů.

Dle vztahu nákladů k procesu, činnostem a aktivitám rozlišujeme náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení. Technologické náklady jsou přímo a pouze vztaženy k výrobě daného výkonu, tedy výrobku. Jako příklad můžeme uvést spotřebu materiálu při výrobě, například spotřebu dřeva při výrobě dřevěné židle. Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady vynaložené na bezprostřední průběh aktivit a činností v podnikatelském procesu. Zde zařazujeme zejména náklady v oblasti řízení, personalistiky, ekonomiky apod. Za typický příklad tohoto druhu nákladů jsou považovány například mzdy řídicích pracovníků.

Z druhého pohledu rozlišujeme náklady dle způsobu kontroly hospodárnosti. Zde jsou náklady rozdělovány na náklady jednicové a režijní. Jednicové náklady jsou součástí technologických nákladů, jsou tedy bezprostředně spjaté s výrobou, ale jsou také vztaženy k jednotkám prováděných výkonů, například ke kusu výrobku. Jako příklad jednicových nákladů můžeme uvést mzdové nebo materiálové náklady, které mohou být přiděleny výkonu. Náklady režijní jsou charakterizovány jako náklady na obsluhu a řízení a jako ta část technologických nákladů, která není vztažena na jednotku procesu, ale na proces jako celek. Příkladem takovýchto nákladů jsou například odpisy, pronájem či mzdy řídicích pracovníků.

2.3.3 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Dle úrovně odpovědnosti za tyto náklady rozlišujeme celkem šest typů odpovědnostních středisek. Tato odpovědnostní střediska jsou určována ve vztahu k ekonomické struktuře podniku. Organizační struktura podniku je pověřena rozdělením této zodpovědnosti mezi řídicí pracovníky odpovědnostních středisek a ke konkretizaci úrovně této odpovědnosti, včetně práva rozhodování. Střediska dle typu odpovědnosti jsou rozlišena následovně:

- nákladově řízené středisko,
- ziskové středisko,
- rentabilitní středisko,
- investiční středisko,
- výnosové středisko,
- výdajové středisko.

Nákladově řízenému středisku je přiřazena nejnižší úroveň zodpovědnosti, neboť kompetence těchto pracovníků je založena na kontrole dodržení předem stanovených nákladů. Příkladem těchto nákladových středisek jsou zejména jednotky zajišťující podpůrným procesem chod firmy, tedy IT oddělení, oddělení kvality, správa budov, finanční či HR oddělení.

Jak již název napovídá, ziskovému středisku je stanovena odpovědnost za zisk střediska, jsou zde zařazeny tedy jak náklady, tak výnosy. Při kontrole jsou zjišťovány odchylky od plánovaného zisku a zjišťovány příčiny těchto odchylek. Do této skupiny jsou zařazena například střediska prodávající své výkony externím zákazníkům.

Třetí skupina, tedy rentabilní střediska, je odpovědná nejen za náklady a výnosy, ale i za vázaný pracovní kapitál. Do kompetence těchto středisek je zařazena možnost usměrnění vývoje nákladů a výnosů, výše zásob či výše pohledávek a krátkodobých závazků.

Odpovědnost investičních středisek je na rozdíl od rentabilních středisek rozšířena o investiční výdaje. Vlivem realizovaných investic je v následujícím období snížen nebo pozastaven vývoj hospodářského výsledku, z toho důvodu je dohlíženo řídicími pracovníky těchto středisek na dodržení předem stanoveného výsledku hospodaření. Tato skupina středisek je považována za skupinu s nejvyšší úrovní odpovědnosti za vznik nákladů.

Výnosovým střediskům je přiřazeno dohlížení na výši výnosů z prodeje, přičemž v kompetenci těchto středisek je pouze ovlivňování objemu prodeje, nikoliv určování cen. Výnosovým střediskem je například středisko prodeje či odbytu.

Vedoucí pracovníci výdajových středisek jsou odpovědní za výdaje prospěšné společnosti v budoucím čase. Zaměstnanci jsou tak zaměřeni na dodržení stanoveného limitu výdajů. Skupina těchto středisek je tvořena například výzkumem a vývojem, marketingem či reklamním střediskem.

2.3.4 Kalkulační členění nákladů

Pomocí kalkulačního členění zjišťujeme, jaký vztah mají náklady k výkonu, jedná se o speciální druh účelového členění nákladů. Toto rozdělení je efektivní pro řídicí pracovníky z hlediska rozhodování a posouzení dílčích výkonů. Tyto náklady jsou stanoveny na tzv. kalkulační jednici, tedy jednotku výkonu.

Z pohledu kalkulačního členění rozlišujeme náklady přímé a nepřímé. U přímých nákladů je možno zjistit vztah k jednotlivým výkonům pomocí kvantitativního zkoumání, norem či technologie. Jsou zde zařazeny náklady jednicové, ale i režijní. Příkladem přímých nákladů může být spotřeba materiálu, náklady na dopravu apod.

Nepřímé náklady jsou nezjistitelné na výkon. Mohou být vázány na více výkonů naráz, opět zde řadíme jak náklady jednicové, tak režijní. Typický příklad těchto nákladů jsou třeba mzdy účetních nebo nájem.

2.3.5 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

V této skupině jsou zařazeny náklady z pohledu rozhodování o budoucím vývoji podniku. V rámci této kapitoly rozebereme náklady relevantní, irrelevantní, rozdílové, oportunitní náklady a náklady vázané k rozhodnutí. Nákladům dle typu závislosti na objemu výkonů je z hlediska důležitosti v této práci věnována samostatná kapitola, a to kapitola 2.3.6 Členění nákladů dle typu závislosti na objemu výkonů.

První skupina nákladů je tvořena v závislosti na tom, jestli je existence nákladů ovlivněna daným rozhodnutím, zde rozlišujeme náklady relevantní a irrelevantní. Právě náklady relevantní jsou v budoucnu měněny v závislosti na konkrétním rozhodnutí a mohou být tak kontrolovány. Irrelevantní náklady jsou pak opakem nákladů relevantních,

jsou tedy nezávislé na různých variantách rozhodnutí. Rozdíl relevantních nákladů před změnou rozhodnutí a po dané změně je definicí pro tzv. rozdílové náklady.

Oportunitní náklady, též označovány v některých literaturách jako náklady obětované příležitosti, jsou ty náklady, kterých se musíme vzdát ve prospěch výběru určité alternativy rozhodnutí. Mruzková a Lisztwanová (s. 66, 2013) definují oportunitní náklady tak, že tyto náklady „nepředstavují reálně vynaložené a spotřebované ekonomické zdroje, ale ocenění důsledků, které by vznikly přijetím určité další varianty rozhodnutí“. Jako příklad těchto nákladů můžeme uvést například investici firmy do IT služeb, přičemž oportunitním nákladem je ušlý zisk z nerealizované investice do modernizace technologie výrobního zařízení, která nemohla být kvůli předešlé investici realizována.

Poslední skupinou nákladů z hlediska potřeb rozhodování jsou náklady vázané k rozhodnutí. Tyto náklady jsou definovány jako budoucí náklady, které vzniknout na základě rozhodnutí v současnosti. Náklady vázané k rozhodnutí jsou vytvářeny nejčastěji v rané etapě životního cyklu výrobku při výzkumu, vývoji a technické přípravě výroby.

2.3.6 Členění nákladů dle typu závislosti na objemu výkonů

V závislosti na tom, jestli jsou při změně objemu výkonů změněny i náklady, rozlišujeme dvě skupiny, a to náklady fixní a variabilní.

Fixní náklady jsou nezávislé na změně objemu a neměnné v závislosti na kapacitě. Jinými slovy jsou zvýšeny pouze při naplnění kapacity pro zajištění hladkého průběhu podnikatelského procesu. Mezi fixní náklady řadíme i tzv. utopené náklady, které byly vynaloženy ještě před samotným zahájením tohoto procesu a které nemůžeme již zpětně změnit, neboť jsou spojeny s již existující kapacitou, například odpisy fixních aktiv. Opakem těchto utopených nákladů jsou náklady vyhnutelné, kterým můžeme zabránit. Příkladem těchto vyhnutelných nákladů je náklad na vytápění haly.

Ve skupině variabilních nákladů jsou pak zařazeny náklady měnící se v závislosti na změně objemu výkonů, které opakovaně vynakládáme. Zde můžeme uvést například variabilní část mzdových nákladů, tedy například úkolovou mzdu výrobních dělníků, nebo variabilní složku spotřeby materiálu, například spotřebu základního materiálu pro výrobu.

2.4 Členění výnosů

Metoda členění nákladů z pohledu manažerského účetnictví může být též ve zjednodušené formě aplikována na výnosy. Kromě členění výnosů na interní a externí, jež je zmíněno v kapitole 2.1.2 Výnosy, rozlišujeme výnosy účelové či z hlediska potřeb rozhodování.

Účelové členění výnosů bývá obdobné jako v případě nákladů. I zde rozlišujeme výnosy jednicové a režijní, přičemž ty jednicové bývají v praxi častější. Jednicové výnosy jsou ty, které jsou vztaheny k prodaným výkonům. Výnosy, které nejsou uskutečňovány v rámci prodeje výkonu, jsou pak výnosy režijní. Mruzková a Lisztwanová (s. 72, 2013) jako příklad režijních výnosů uvádí například výnosy z prodeje nepotřebných materiálových zásob či nepotřebného výrobního zařízení.

Výnosy ve vztahu k objemu výroby jsou stejně jako u nákladů rozlišovány na fixní a variabilní. Fixní výnosy jsou neměnné při změně objemu výroby, variabilní jsou zvyšovány při zvýšení objemu a sníženy při snížení. V této skupině jsou zařazeny i tzv. smíšené výnosy, tedy kombinace fixních a variabilních výnosů.

Výnosy jsou pak dále rozdělovány na výnosy relevantní, irelevantní a rozdílové. Mezi relevantní jsou řazeny budoucí výnosy, které jsou měněny v závislosti na konkrétním rozhodnutí. Opakem relevantních výnosů jsou výnosy irelevantní, které nejsou rozhodnutími dotčeny. Rozdíly mezi jednotlivými variantami rozhodnutí jsou vyjádřeny za pomoci rozdílových výnosů.

3 Hlavní složky procesu plánování u vybraného podniku

Třetí kapitola je věnována hlavním složkám procesu plánování u vybraného podniku. Tuto část předchází teoretické vymezení plánování a rozpočetnictví, abychom pochopili rozdíly mezi těmito dvěma pojmy a blíže porozuměli procesu plánování. V druhé části pak aplikujeme proces plánování na naši vybranou analyzovanou společnost.

3.1 Plánování a rozpočetnictví

Pro potřeby této práce je zde rozpočetnictví zmíněno velmi okrajově, detailně je rozebíráno pouze plánování. To je v této práci popsáno z hlediska samotné podstaty tohoto procesu, zaměřujeme se i na teoretické vysvětlení jednotlivých druhů plánů či jednotlivých kroků tohoto procesu. Zmíněny jsou též funkce, obsah a zdroje plánů nebo časové vymezení systému plánování. Teoreticky pak popisujeme dlouhodobé plány, neboť právě tyto jsou sestavovány ve vybrané společnosti. Je zde též obsažena tvorba systémů plánů, která je následně promítnuta v jednotlivých plánovaných výkazech, a to ve výkazu zisku a ztrát, rozvaze a výkazu peněžních toků. Kapitoly 3.6, 3.7, 3.8 a 3.9 jsou věnovány teoretickému vymezení jednotlivých plánovaných oblastí, které jsou aplikovány na analyzovanou společnost. Mezi tyto oblasti řadíme tržby, přímé materiálové náklady a personální plánování. Z důvodu následné aplikace též teoreticky vymezujeme plány na úrovni vnitropodnikových útvarů.

3.1.1 Plánování

Z obecného hlediska je plánování chápáno jako podnikový proces, ve kterém jsou firmou definovány její cíle a vize do budoucna a následně cesty, pomocí kterých je těchto cílů dosahováno. (Král, 2018) Velmi zjednodušeně, pomocí plánování je odpovídáno na otázky typu, čeho chceme dosáhnout a jak toho chceme dosáhnout. Zmeškal (s. 18, 2004) uvádí, že „finanční plán je klíčovým nástrojem řízení firmy“. Zmeškal (s. 18, 2004) dále definuje, že tento finanční plán „pomáhá manažerům kombinovat zdroje a aktivity, definuje parametry pro řízení systémů, představuje jasný a bezrozporný popis o zdrojích a očekáváních organizace a usnadňuje hodnocení manažerů a hospodářských jednotek

(divizí).“ Tento proces můžeme z pohledu vývoje v podniku rozdělit do několika částí, kdy formalizovaným výstupem těchto činností a dat je „plán“.

Plán je členěn na tři obecné fáze, kterými je podnik během uskutečňování plánovacího procesu podrobován. První krok lze nazvat jako „počáteční vize“. V tomto kroku jsou určeny základní cíle, hrubé představy o budoucnosti, které jsou nezbytné k přežití firmy na trhu a fungování celé společnosti jak interně, tak navenek. Čím více informací je pak firmě poskytováno, tím více jsou jasnější další fáze – „idea podniku“. Po vytvarování zjednodušeného plánu jsou pak firmou stanoveny detaily, tedy je zahájen přechod do závěrečné fáze – „detailní plánování“. Součástí jsou například cíle, jakým způsobem můžeme dosáhnout zisku nebo vytvořit jeho požadovanou výši, jak zaujmout stávající nebo nalákat nové potenciální zákazníky.

Plánování je velmi důležitým procesem ve společnostech, neboť pomáhá top managementu vidět, zdali firma funguje správně či nikoliv, vedení je za pomoci tohoto procesu směřováno ke zdokonalování podniku. Plánování je vždy využíváno manažery firmy, tedy osobami spojujícími zaměstnance a vlastníky podniku.

3.1.2 Členění plánů

Plány, které jsou firmou zpracovávány, členíme podle několika hledisek, a to z časového hlediska, úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně a účelu, kterému plány slouží (Prukner a Novák, 2014).

Plány z hlediska věcné náplně

Tato podúroveň je kategorizována buďto jako plány související s předmětem činnosti dané firmy, nebo související s náplní této činnosti. Uvažujeme-li nad první kategorií, tedy nad předmětem činnosti, pak je vymezeno několik oblastí, které jsou podstatné pro podnikání a je třeba se jim věnovat. V rámci tohoto se sestavují plány zejména finanční, personální, investiční, marketingové a plány pro vývoj a výzkum. Z hlediska činnosti organizace pak hovoříme o plánech odbytu, výroby, investic apod.

Plány z časového hlediska

Pro organizace je důležité rozlišovat, jestli hovoříme o blízké budoucnosti či nikoliv. Nejen v každodenním životě jedinců, ale i u firem, je čas považován za jednu z nejdůležitějších veličin. Plány jsou sestavovány firmami s ohledem na faktor času, který je úzce spjat s vývojem a výrobou výrobku s jeho životním cyklem a dobou poskytování služeb. Plány z časového hlediska tak členíme na plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Jak již z názvu vyplývá, plány dlouhodobé bývají sestavovány na dobu delší, než je pět let, výjimkou nejsou ani případy plánů sestavovaných na deset či dvacet let dopředu. Střednědobé plány jsou z hlediska časového vymezeny na rozsah jednoho roku až pěti let, krátkodobé plány pak bývají sestavovány na roční bázi, ale mohou být i na dobu kratší (například měsíc či týden). Tvorba plánu je v podstatě založena na metodě tzv. „nabalování“. Každý rok jsou firmami sestavovány plány na období $x+1$, $x+3$, $x+5$ apod. To znamená, že pokud je v roce 2019 plánováno na rok 2020 a rok 2021, pak je využito plánování $x+1$. V roce 2020 je pak opět plánováno dle $x+1$, plány jsou tak sestaveny na rok 2021 a 2022.

Plány z hlediska úrovně rozhodovacího procesu

Předpokladem účinného fungování plánů a rozpočtů v nestabilním tržním prostředí je v první řadě propojení strategického, taktického a operativního řízení. (Fibírová, 2019, s. 314)

První skupina plánů z tohoto hlediska je tvořena tzv. strategickými plány. V těch je zahrnut dlouhodobý proces a jejich soustředěnost je vztažena na komplexní cíle, které by měly být v budoucnu naplněny. Vstupem těchto plánů obvykle bývá vize a analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Plány bývají následovně pravidelně porovnávány se skutečností, jedná se o kontinuální proces.

Do tohoto druhu jsou zařazeny svou charakteristikou i taktické plány, které jsou úzce propojeny s plány strategickými. V rámci těchto plánů jsou konkretizovány úkoly směřující ke splnění strategických plánů na určité časové období. Jsou sestavovány na kratší dobu a je v nich obsaženo zejména zajištění úkonů na nižších úrovních, například ve výrobě.

Posledním typem jsou plány operativní s respektem vůči taktickým plánům. Zde jsou obsaženy konkrétní podmínky či zdroje a jsou sestavovány na kratší období, zejména

měsíce, kvartály, týdny, ale i na denní bázi. Plná zodpovědnost za tyto plány je přiřazena zaměstnancům, kteří jsou součástí těchto plánů.

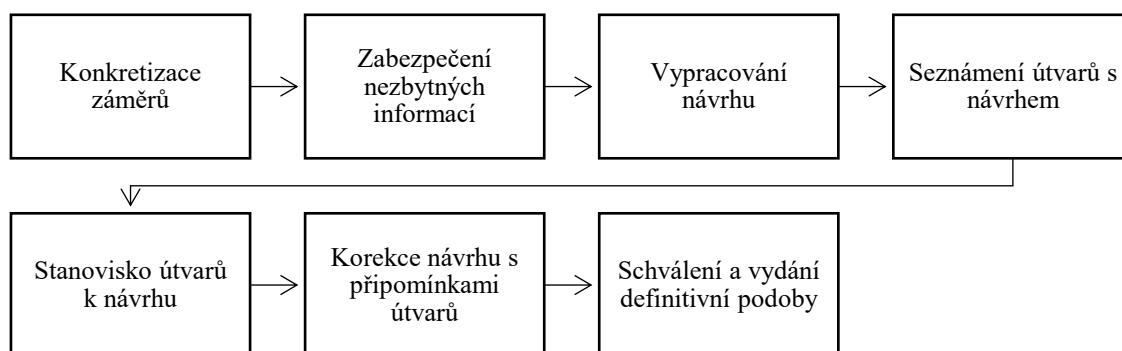
Plány z hlediska účelu

Organizací jsou zpravidla sestavovány všechny výše zmíněné druhy plánů. Pozornost těchto organizací je směřována především na strategické plány a roční taktické plány, které jsou nezbytnou součástí pro zdravý chod firmy. Pravidelně jsou sestavovány operativní plány na čtvrtletní či měsíční bázi.

3.1.3 Proces plánování

Proces plánování je charakterizován na následujícím Obr. 3.1.

Obr. 3.1 - Proces plánování



Zdroj: Prukner a Novák (2014), vlastní zpracování

Na úplném počátku procesu plánování jsou stanoveny cíle organizace, bez kterých nelze pokračovat. V rámci cílů jsou taktéž určeny konkrétní představy vývoje v budoucnosti, směry a postupy při realizaci. Výstupem je konkrétní záměr, který má být v budoucnu splněn.

Po prvním kroku je pak nutno zajistit informace nezbytné pro vypracování. Zde vycházíme jak z interních dat (finanční zprávy z minulých let, kodex firmy, normy spotřeby vstupu, odhady cen, nákladové limity, informace o dostupné vytvořené kapacitě, analýza zdrojů financování a jejich případná modifikace, odhad možných rizik případně nutnost vytváření rezerv na pokrytí ztrát), tak z dat externích (konkurence a její působení na trhu, odhad a aktuální velikost tržního podílu, struktura zákazníků, analýzy zákaznického chování, změny v daňové politice státu, úvěrová politika komerčních

bank). Čím více informací získáme, tím více bude plán přesnější a podrobnější, tedy i účinnější.

Všechna nasbírána data a předem stanovené cíle jsou pak využívány tou částí organizace, v jejíž kompetenci je proces plánování. Tato data a cíle jsou pak zpracovány do jednoho celku, kdy výstupem je návrh plánu. Tímto důležitým krokem je tvořen základ pro vyjednávání, diskutování a upravování. Postupy jsou u každého plánu odlišné, záleží na druhu a charakteru. Rozhodně musíme přihlížet při tvorbě k realitě a ideálně si vypracováváme několik variant daného plánu. Návrh plánu bývá následně předložen útvarům, které jsou plánem dotčeny, tedy buďto útvarům podílejícím se na realizaci, či útvarům, které jsou procesem ve výsledku dotčeny. Všemi těmito útvary pak mohou být vzneseny připomínky či návrhy na zlepšení, nežli bude samotný plán postoupen a považován za reálný.

V souhrnu jsou plány vytvářeny z informací jednotlivých středisek, následně jsou zkompletovány vrcholovým vedením, a pak znovu prodiskutovány.

Je-li vyčtena nějaká připomínka, pomocí které může být plán vylepšen, pak je návrh tohoto plánu upraven a přepracován v souladu s poznámkami dotčených útvarů. Schvalování plánů je pak posledním krokem, jestliže již nejsou předloženy žádné další návrhy na zlepšení. Poté je již plán oficiálně vydán.

3.1.4 Rozpočetnictví

Král (2018, s. 291) definuje rozpočetnictví jako „proces formulování hodnotově vyjádřených cílů, kdy výstupy tohoto procesu jsou rozpočty nákladů a výnosů“.

Ty jsou stanoveny pro činnosti jednotlivých organizačních složek podniku a jejich vzájemnou propojenost. Vzájemná koordinace mezi vnitropodnikovými útvary a činnostmi podniku spolu s následným propojením do jednoho celku je považována za velmi významnou v tomto procesu. Schválené rozpočty jsou závaznými pro pracovníky zajišťující realizaci plánovaných úkolů, a to za účelem dosažení ekonomické efektivnosti. Během fungování podniku mohou být výstupy procesů plánování a rozpočetnictví měněny – mohou být přehodnocovány, přepracovávány finanční odhady, měněna data zahájení či upraveny samotné cíle.

3.2 Funkce a obsah plánu

V této podkapitole věnujeme pozornost funkci, obsahu a zdrojům plánu. Rozebíráme, pro jaké potřeby jsou plány sestavovány, co vše v těchto plánech musí být obsaženo a během procesu naplánováno a jakými zdroji bývají plány podpořeny.

3.2.1 Funkce plánu

Plány jsou sestavovány z toho důvodu, aby docházelo k rozvoji firmy či k vylepšení dané situace. Na základě tohoto je pak rozhodováno o organizačních změnách a změnách chování, aby nebyl zapříčiněn vznik problémů na denní bázi. „Plán je prostředkem zabezpečující koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace“. (Prukner a Novák, 2014)

Je ale nutno zmínit, že za cíl není považováno stanovení kritérií, která musí být „za každou cenu splněna“, ale omezením neurčitosti zefektivnit rozhodovací proces. (Král, s. 293, 2018)

Jednotlivé funkce pak posuzujeme z hlediska časového, věcného a dle typu organizační úrovně. Časovým hlediskem zde rozumíme koordinaci plánů z hlediska úrovně rozhodovacího procesu (tj. plány strategické, operativní či taktické). Věcnými funkcemi je myšlena koordinace plánů z hlediska věcné náplně – například výzkum a vývoj, plány finanční, investiční, výrobní, personální či technický rozvoj apod. Organizační úroveň je tvořena nejen plány celopodnikovými, ale až na úrovni jednotlivých útvarů.

3.2.2 Obsah plánu

Cíle musí být jasně vymezeny a je nezbytné při jejich stanovování dbát na priority, měřitelnost a přiměřenost. Prukner a Novák (2014) tvrdí, že se v plánu „musí přednostně objevit takové cíle, které mají rozhodující vliv pro daný objekt plánování“.

Vezmeme-li tedy v úvahu, že objektem je celý podnik, pak cílem bude ekonomická stabilita, růst podílu na trhu, dosažení odpovídající úrovně zisku, zhodnocení investic apod. Z hlediska měřitelnosti uvažujeme, aby cíle byly jasné, srozumitelné a jednoznačné. Je tedy nevhodné využívat slova, kterými by mohly být v zainteresovaných lidech vyvolávány pochybnosti. To znamená, že je doporučeno vyhýbat se frázím „mělo

by se“, „je možnost“, „bylo by vhodné“. Přiměřeností je myšleno to, že by měl být stanoven optimální počet cílů, ať není dosaženo situace, že při vyšším počtu budou jednotlivé cíle v rozporu s jinými a nebude reálné směřovat k jejich splnění.

Důležitou součástí plánování je analýza vnitřních a vnějších podmínek podnikatelského prostředí. Ve vnitřním prostředí jsou udávány schopnosti propojit interně podnik, vnitřní faktory je tvořen rozvojem vědy a techniky, marketingem, distribucí, výrobními faktory a řízením výroby, pracovními zdroje, financemi a rozpočty. Za vnější prostředí jsou chápány především vývojové trendy, předpoklady o vývoji okolí během dosavadní strategie, identifikace současnosti a predikce budoucnosti, určení nových příležitostí a hrozeb. V rámci procesu jsou také zpracovávány předpovědi rizik budoucích aktivit. Reálnost, úplnost a alternativy jsou stanoveny jako tři základní předpoklady pro fungující plány.

Reálnost plánu

Při sestavování plánů jsou zpracovávány reálná data a reálné možnosti vývoje v budoucnu. Je zpracováván současný stav částí výroby, vybavení a možností odbytu.

Úplnost plánu

V plánu musí být vše jasně obsaženo, konkretizováno a podrobně popsáno, aby mohl být splněn. Je nutno dbát na každý detail, abychom se vyvarovali odklonění plánu od reality. Je-li v plánu obsažena například plánovaná výroba dřevěného výrobku X, musí v něm být zmíněno, o který druh dřeva se jedná, ze které země je dřevo zakoupeno, rozměry a hmotnost výrobku, jeho pevnost, dekor dřeva či značka laku, kterým má být výrobek při finalizaci ošetřen.

Alternativy plánu

Při plánování musíme počítat i s nežádoucími situacemi, které během jeho plnění mohou nastat. Může dojít například z důvodu přírodních vlivů k výpadku elektřiny, k prodlevě dodávky materiálu zaviněné dodavatelem, poruše strojů apod. Kvůli těmto případům by mělo být vypracováno několik alternativ plánu, pomocí kterých je podnik schopen pohotově jednat, jestliže nějaká taková situace nastane.

Cíle by měly být voleny s ohledem na vliv rozhodování v daném objektu, pro který jsou plány sestavovány. Měly by být sestaveny s respektem na výrobní charakter podniku, výrobní trendy na trhu, zavedení nových technologií a výrobků do vývoje trhu, či s ohleduplností na indexy spokojenosti zákazníků. Vše by mělo být podpořeno ekonomickými ukazateli – ukazatel rentability, likvidity, zhodnocení kapitálu apod.

3.2.3 Zdroje

Proces by měl být od začátku až do konce podpořen kvalitními zdroji, které jsou prokazatelné a zabezpečující realizaci plánu. Čím kvalitnější budou, tím je větší pravděpodobnost, že cíle budou splněny. Hlavní oblasti zdrojů při plánování by měly být beze sporu finanční prostředky, které jsou nezbytné pro uskutečňování činností vedoucích ke splnění, dále potom personální zabezpečení – měla by být splněna odpovídající kvalifikace u všech zaměstnanců pověřených k daným činnostem. Nutné jsou taktéž kapacity – výrobní kapacity, sklady, prostory pro výrobu apod. Neméně důležitými zdroji jsou materiál, informační zabezpečení, či know-how nebo infrastruktura. Prukner a Novák (2014) konstatují, že pod pojmem zdroje můžeme chápat „různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů“.

3.3 Časové vymezení systému plánování

Proces plánování je z časového hlediska zahajován s respektem vůči podmínkám v podnikatelském prostředí. Tento proces je vázán na kalendářní rok s ohledem na legislativní požadavky obchodního práva a finančního účetnictví a daňový systém. Časové vymezení není u tohoto systému určeno jednoznačně, avšak při sestavování časové osy celého procesu by mělo být přihlášeno k životnosti finálních produktů, délce podnikatelského cyklu, k fixním aktivům či stabilitě tržního prostředí. (Král, 2018)

S ohledem na druh plánů z hlediska časového (tedy plány krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé) by mělo být v každé firmě stanoveno, jak často se tento proces bude opakovat a ve kterých měsících bude zahájen a ukončen. Měla by být brána v potaz časová vytiženost zaměstnanců, kteří jsou do tohoto procesu zapojeni. V závislosti na tom, na kolik let dopředu jsou plány sestavovány, je pak odvozena celková doba plánování. Zpravidla můžeme považovat za platné, že čím více let je plánováno, tím více času plánování zabere. Musíme uvažovat i nad tím, že pokud plány budou příliš podrobné

a proces složitý, pak délka tohoto procesu bude taktéž prodloužena. Za neefektivní může být vnímána i úprava a následná finalizace střednědobého či dlouhodobého plánu v letních měsících, kdy je většinou zaměstnanců čerpána řádná dovolená, a dokončování procesu by tak bylo doprovázeno problémem nedostatečné přítomnosti všech potřebných zaměstnanců.

3.4 Charakteristika dlouhodobých plánů

Jak již zmiňujeme v kapitole 3.1.2 Členění plánů, plány jsou sestavovány z hlediska časového jako plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. V této práci budou v následujících odstavcích s ohledem na praktickou část charakterizovány pouze plány dlouhodobé.

Při sestavování dlouhodobých plánů uvažujeme především s odstraňováním faktorů omezujících dlouhodobý vývoj společnosti, kdy za jeden z nejdůležitějších činitelů bývá považován kapitál, tedy dlouhodobě vázané finanční zdroje. Při sestavování dlouhodobého plánu nejčastěji kombinujeme plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz o peněžních tocích. Je vhodné, aby bylo sestaveno několik variant tohoto plánu, především varianta optimistická a pesimistická nebo s předem stanovenými limity, které by v rámci jednotlivých plánů neměly být překročeny. Tyto jednotlivé varianty jsou pak podrobeny tzv. citlivostní analýze. Dluhošová (s. 38, 2010) definuje analýzu citlivosti tak, že „u tohoto přístupu je hodnocen vliv změn vstupních parametrů na výsledné hodnoty finančních veličin“. Tato analýza je tedy využívána pro zjištění výstupních proměnných u jednotlivých variant, tedy například zjištění výše zisku, nákladů či výnosů.

Při zpracování je taktéž aplikováno postupné zpřesňování, kdy jsou zpřesňovány jednotlivé úkoly a jednotlivé plány. Přesněji však můžeme konstatovat, že většinou jsou úkoly či cíle aktualizovány, než aby byly definovány nové.

Dalším krokem dlouhodobého plánování je pak ověření finanční přijatelnosti. Zaměstnanci je zjišťováno, jestli bude dosaženo přínosu k dlouhodobé tvorbě zisku a jestli bude zhodnocen vložený kapitál. Při ověřování je taktéž zjišťována solventnost, tedy schopnost daného subjektu splácet své finanční závazky. Po ověření jsou vyhodnoceny konkrétní jednotlivé varianty ve vztahu k různým ukazatelům, jako například čistá současná hodnota, rentabilita, doba návratnosti apod.

V praxi je nejčastěji firmami voleno tzv. klouzavé plánování. To je charakterizováno jako vymezení základního plánovaného období, kdy po skončení prvního naplánovaného roku je naplánován další jeden rok do budoucna. Klouzavým plánováním je dosažena kontinuita celého plánovaného cyklu.

3.5 Tvorba systému plánů

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole 3.4 Charakteristika dlouhodobých plánů, při sestavování dlouhodobého plánu sestavujeme tři základní plánované výkazy, a to výkaz zisku a ztrát, rozvahu a výkaz o peněžních tocích.

3.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Při plánování tohoto výkazu jsou nejdříve zpracovávány dílčí plány nákladů a výnosů bez ohledu na způsob členění nákladů. Základní plánované kritérium je pak tvořeno výsledkem hospodaření, a to buď ziskem či ztrátou. Význam je nejvíce kladen na plán zisku či ztráty z hlavní výdělečné činnosti.

Král (2018, s. 303) rozděluje tyto dílčí plány dle následujících kritérií, ze kterých vycházejí plány pro samostatné části rozpočtové výsledovky:

- plány zisku z hlavní činnosti,
- náklady a výnosy z předpokládaného prodeje fixních aktiv a finančních investic,
- náklady a výnosy z předpokládaného prodeje dalších aktiv,
- zúčtované nákladové a výnosové úroky související s investičními a finančními činnostmi podniku,
- rozdělení zisku.

V tabulce Tab. 3.1 je zpracována jednodušší verze struktury plánovaného výkazu zisku a ztrát.

Tab. 3.1 - Struktura plánovaného výkazu zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztrát	
Výnosy z prodeje	
- Variabilní náklady prodaných výkonů	<ul style="list-style-type: none"> • Jednicový materiál • Jednicové osobní náklady • Variabilní režijní náklady
Marže I	
- Fixní náklady výrobků	<ul style="list-style-type: none"> • Odpisy nákladů na vývoj výrobku • Odpisy speciálních nástrojů
Marže II	
- Fixní náklady skupiny výrobků	<ul style="list-style-type: none"> • Odpisy strojů a zařízení
Marže III	
- Fixní náklady střediska	
Marže IV	
- Fixní náklady podniku	
PLÁNOVANÝ ZISK Z PRODEJE	

Zdroj: Vlastní zpracování

Při sestavování plánovaného výkazu zisku a ztrát jsou výchozími informacemi předpokládané objemy nákladů a výnosů. Z obecného hlediska jsou plánované náklady rozděleny dle jednotlivých výkonů a středisek firmy. V případě výrobních společností je největší podíl na těchto nákladech tvořen náklady variabilními, kde zařazujeme jednicový materiál, jednicové osobní náklady a variabilní režijní náklady, které jsou vztaženy k jednotlivým prodaným výkonům. Při sestavování jsou dále uvažovány fixní náklady na jednotlivé výrobky, kdy zde zařazujeme zejména odpisy nákladů na vývoj a speciálních nástrojů, které jsou na daný výrobek využívány. Při zjišťování Marže III jsou pak v rámci výkazu zisku a ztrát stanoveny fixní náklady samotných středisek. V rámci tohoto výkazu jsou též zahrnovány náklady celého podniku.

Rozdílem mezi výnosy a souhrnem všech těchto druhů nákladů je zjištěna plánovaná celková výše zisku.

3.5.2 Plánovaná rozvaha

Při dlouhodobém plánování je rozvaha zpravidla sestavována v jednodušší podobě, kdy je oproštěna od obrátů a je pouze zaznamenávána změna skupin aktiv či pasiv. Manažerská podoba rozvahy je tak odlišná od rozvahy finančního účetnictví. Nejvýraznějším rozdílem této podoby je snaha o oddělení aktiv, závazků a vlastního kapitálu hlavní výdělečné činnosti od aktiv, závazků a vlastního kapitálu investičních a finančních aktivit. Rozdíl je také ve zdrojích aktiv, aktiva jsou rozdělena dle zdrojů vyžadujících a nevyžadujících úhradu nákladů kapitálu.

Tato oddělení jsou primárně způsobena potřebou zajištění podkladů pro hodnocení efektivnosti hlavní výdělečné činnosti a ostatních aktivit a pro získání informací ohledně zodpovědnosti za tyto činnosti. Je předpokládáno, že zodpovědnost za hlavní činnost je přidělena podnikovému managementu, zatímco činnost investiční a finanční je v zájmu nejen managementu, ale i v zájmu vlastníka podniku.

3.5.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Tento výkaz je při procesu plánování sestavován zejména ze dvou důvodů, a to jako nástroj řízení solventnosti a likvidity a jako zdroj informací pro řízení vztahů mezi základními sférami, tedy aktivitami. Z hlediska druhého důvodu je tento výkaz rozlišen na tři základní sféry, ve kterých je sestavován, a to na sféru provozní činnosti, investičních aktivit a financování.

Plánovaný výkaz peněžních toků je sestavován dvěma metodami, a to přímou a nepřímou. Přímá metoda je založena na zjišťování příjmů a výdajů ve vztahu k budoucím pohledávkám a závazkům. Posléze je porovnáním těchto příjmů a výdajů zjišťován přebytek či nedostatek finančních prostředků z hlavní výdělečné činnosti a ostatních činností.

Král (2018, s. 310) definuje nepřímou metodu jako „metodu založenou na změnách stavu položek uvedených v „hlavní výdělečné“ části rozvahy“.

Plánovaný výkaz peněžních toků nepřímou metodou je sestavován obdobně jako výkaz v běžném období. Výchozí položkou pro zjištění plánovaného vzrůstu či poklesu finančních prostředků je plánovaný čistý zisk, ke kterému jsou připočítány plánované odpisy. V dalším kroku je započítáno buďto plánované snížení čistého pracovního

kapitálu (dále jen „ČPK“) s kladnou hodnotou nebo zvýšení ČPK se zápornou hodnotou. Změna ČPK je zjišťována dosazením hodnot do rovnice (3.1).

$$\Delta \text{ČPK} = \Delta \text{Zásoby} + \Delta \text{Pohledávky} - \Delta \text{Krátkodobé závazky} \quad (3.1)$$

Po sumarizaci plánovaného čistého zisku, plánovaných odpisů a plánované změny ČPK získáváme konečnou hodnotu pro plánovaný vzrůst či pokles finančních prostředků, a to z provozní činnosti. V provozní činnosti podniku jsou zahrnuty finanční toky související bezprostředně s provozem podniku, tedy ty toky, kterými je vyjádřena schopnost podniku vygenerovat peníze z hlavní činnosti.

Pro zpracování tohoto výkazu bývá využívána nepřímá metoda kvůli své jednoduchosti, a zároveň jsou pomoci ní zjištěny podrobnější informace o příčinách budoucího vývoje finančních prostředků podniku. Naopak pro přehlednější vývoj je z hlediska plánování využíváno přímé metody, ve které jsou zahrnuty vazby na další plány v systému.

Přímá metoda je zjišťována na základě několika zdrojů informací, ze kterých jsou čerpána data pro stanovení výkazu peněžních toků. Výchozím plánem je plán prodeje a výroby, který je sestaven na základě uzavřených zakázek. Je zde důležité dbát na délku výrobního cyklu, dále na celkový čas dodávky konečnému zákazníkovi a další faktory sloužící k určení celkového času výroby. Dalším východiskem jsou jednotlivé plány hlavní výdělečné činnosti. Zde řadíme například plán spotřeby materiálu, plán osobních nákladů, plán ostatních variabilních nákladů a výdajů a plán fixních nákladů a výdajů.

Plány výnosů z prodeje jsou následně rozebírány v kapitole 3.6 Plánování tržeb, plán spotřeby materiálu v kapitole 3.7 Přímé materiálové náklady a jejich plánování a plán osobních nákladů v kapitole 3.8 Personální plánování.

Po sestavení plánů peněžních toků pro hlavní výdělečnou činnost je potřeba sestavit též plán investiční činnosti a plán financování. Plán investiční činnosti je založen na plánu investic spojeným s výdaji vynaloženými na pořízení těchto investic a s příjmy získanými z těchto investic. Plán financování je sestavován s ohledem na podklady o příjmech či výdajích z úvěrů a půjček nebo vkladů kapitálu a jeho výběru.

3.6 Plánování tržeb

Výchozím zdrojem pro plánování tržeb jsou prodeje z minulých let, kde je specifikováno, jestli byl zaznamenán nárůst či pokles těchto minulých prodejů, jestli byla zvýšena potřeba trhu po výrobcích nebo naopak jestli jsou vyráběny substituty, které jsou pro zákazníky příznivější. Za zdroj informací jsou považovány smlouvy o prodeji uzavřené do budoucna.

Víme-li tedy, že s jedním zákazníkem máme uzavřenou smlouvu o odbytu na dobu určitou dopředu, můžeme při plánování tržeb počítat s částí výdělku právě od tohoto zákazníka.

3.7 Přímé materiálové náklady a jejich plánování

Při sestavování plánů přímých materiálových nákladů jsou výchozími plánovaný objem výroby na nadcházející období, plán spotřeby materiálových zdrojů a plán jejich nákupu. Za rozhodující faktor při stanovení těchto dat je považována délka času, ve kterém jsou s předstihem pořizovány materiálové vstupy, taktéž je za faktor považována kapacita zásobování. Dále musíme při sestavování uvažovat nejen nad spotřebou materiálu hotových výrobků, ale i s odpady vzniklými při výrobě nebo zmetkovostí.

Po získání určitého počtu plánované výše spotřeby materiálu vycházíme ze smluv o cenách uzavřených s dodavateli o pořízení materiálu na následující období nebo z historických cen, při kterých predikujeme budoucí vývoj na trhu na základě analýz a zohledňujeme inflaci. Rozhodujícími vstupními informacemi jsou normy spotřeby jednicových přímých nákladů, které jsou stanoveny ve výrobních společnostech s ohledem na technologii zpracování vstupů na hotové výkony. Mohou přitom být zohledněny i údaje z minulého období v podobě výsledných kalkulačních spotřeby přímých jednicových nákladů ve výrobě. Po hodnotovém přiřazení jednotlivých druhů a množství materiálu jsme schopni zjistit celkový objem plánovaných přímých materiálových nákladů.

3.8 Personální plánování

Koubek (2007) popisuje personální plánování tak, že postihuje oblast pohybu lidí do podniku, uvnitř podniku a z podniku.

Jako podstata personálního plánování je vnímán takový stav, ve kterém budou v daném časovém úseku zajištěny zdroje v požadované kvalitě a množství. Personální plánování je sestaveno z plánovaného počtu zaměstnanců, plánování mezd a jiných personálních nákladů, plánování dovolených a jiných prostojů, plánování harmonogramu směn, plánů osobního rozvoje, vzdělávacích plánů a plánů personálních rezerv.

Při plánování počtu zaměstnanců zjišťujeme, kolik zaměstnanců bude třeba, v jakém časovém úseku. Při zjišťování je brán v potaz reálný pracovní potenciál každého pracovníka v řádném provozu. Pracovní potenciál je zjišťován tak, že jsou od skutečného počtu dní v roce odečteny počty dnů víkendů, počty dnů svátků mimo tyto víkendy, počty dnů dovolené a počty dnů nemoci. Z tohoto rozdílu pak dostaneme počet směn za rok.

Dále v rámci plánování sestavujeme rozpočty na mzdy pracovníků, součástí jsou také veškeré plánované odvody, odměny či další personální náklady, například náklady na sezónní pracovníky. Výstupem tohoto plánu je pak tzv. „personální rozpočet“.

Dovolené by měly být naplánovány tak, aby nebylo zapříčiněno narušení chodu podniku. Je nutno zařadit různá fakta, a to například fakt, že v letních měsících či v období vánočních svátků je zaměstnanci čerpána řádná dovolená více než ve zbytku roku. Musíme také počítat s možností nástupu pracovníků na dlouhodobou nemocenskou či na mateřskou, v tomto případě musíme nalézt náhrady za dané zaměstnance. Připravované nástupy, otevírání nových pozic či plán příjmů studentů na dlouhodobé brigády jsou zahrnuty v těchto plánech.

V samotném plánování harmonogramů směn je taktéž zahrnuto plánování obsazenosti jednotlivých pracovníků na směnách či plánování osobního rozvoje. Plánováním osobního rozvoje rozumíme například plánované přesuny pracovníků v rámci závodů či kariérní plány. Jsou zde taktéž zahrnuty plány na vzdělávání zaměstnanců, kdy je voleno, jestli se bude jednat o externí či interní vzdělávání nebo jejich vzájemnou kombinaci. Proces plánování je doprovázen průzkumem trhu a predikcí do budoucna, musíme tak být schopni včas zareagovat při neplánovaných prostojích.

Zodpovědnost za personální plánování je přidělena personálnímu řediteli ve spolupráci s příslušnými vedoucími útvaru. Samotné vytvoření je podněcováno

personalisty, kompetence plánů dovolených či sestavování směn je přidělena právě vedoucím útvarům. Plán může být v průběhu let měněn a přizpůsoben daným situacím, rozhodně by neměl být neměnný.

Stanovení personálního plánu je též vytvořeno v úzké návaznosti na spotřebu přímé jednicové práce při tvorbě výkonů. Její výše je odvozena od celkové nainstalované kapacity a od normované spotřeby lidské práce při tvorbě výkonů. Pod tímto si můžeme představit takovou kapacitu, kdy máme ve firmě například jeden stroj a ten může být obsluhován jen jedním člověkem.

Ve vztahu k výrobním firmám je nejčastěji využívána časová norma práce, kterou je stanoveno, kolik času je zapotřebí, aby byla vykonána typická práce za obvyklých podmínek průměrným zaměstnancem ve výrobě. Na základě těchto norem je pak určována měsíční mzda, která je zjištěna na základě hodinové mzdy zaměstnance a počtu pracovních hodin v měsíci, kdy tyto údaje jsou uvedeny ve smlouvě zaměstnance. Pokud tedy na základě časových norem víme, že za hodinu je vyroben jeden výrobek a hodinová mzda zaměstnance činí sto korun českých, pak jsme schopni zjistit objem přímých jednicových nákladů, který je roven součinu celkovému počtu vyrobených výrobků za plánované období a hodinové mzdě zaměstnanců pracujících na výrobě těchto výrobků.

Při plánování je též sestavován roční plán mezd. Ten je stanoven jako dvanáctinásobek měsíčních mezd režijních pracovníků, a to včetně zohledněných odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Počet režijních pracovníků je zjišťován při tvorbě plánů nákladů a výnosů za jednotlivá střediska.

3.9 Plány na úrovni vnitropodnikových útvarů

Podnikových cílů nemůže být dosaženo, jestliže je zodpovědnost za tyto cíle přidělena podniku jako celku a všem zaměstnancům podniku bude přiřazen stejný podíl za plnění těchto úkolů. Z tohoto důvodu jsou plány rozdělovány mezi nižší podnikové útvary, čímž je zaručeno jednodušší stanovení zodpovědnosti za dané cíle. Tato zodpovědnost je určována dle jednotlivých kritérií, která jsou pro každý útvar specifická a individuální a která by měla být snadno měřitelná a ovlivnitelná. Kritéria by měla být volena tak, aby bylo jejich splnění pro zaměstnance dostatečně motivující, čímž by bylo zaručeno jejich jednodušší splnění.

Velmi důležitým krokem při plánování je rozdělení plánů režijních nákladů mezi pracovníky jednotlivých odpovědnostních středisek. Individuální plány režijních nákladů pro jednotlivá střediska jsou označovány jako tzv. „nákladové úkoly“, které jsou zadávány na vymezené období a na předpokládaný rozsah aktivit jednotlivých středisek. Přidělení nákladových úkolů je významné pro stanovení využití kapacity a rozsah aktivit středisek.

Jednotlivé položky režie jsou rozdělovány dle závislosti na objemu měřitelných výkonů a dle rozdělení na náklady prvotní a druhotné. Při sestavování plánů pro jednotlivá střediska rozlišujeme náklady na ty, za které jsou střediska přímo odpovědná, ale i na náklady, které v těchto střediscích existují, ale nejsou ovlivnitelné.

3.10 Aplikace procesu plánování v analyzované společnosti

S ohledem na potřebu zachovat anonymitu subjektu poskytujícího informace nebude v následující části této práce použito jeho skutečné jméno, ale uměle vytvořené označení společnosti „ABC“. V souvislosti s tím nebudou některá data uvedena detailně, v tabulkách s daty pak budou za účelem jasnějšího vykreslení daných problematik obsažena fiktivní data stěžejní pro tuto práci. Aplikace procesu plánování je zaměřena na oblasti plánování výnosů, materiálových nákladů a personálních nákladů, pro zbylé oblasti plánování nebyla analyzovanou společností poskytnuta potřebná data.

3.10.1 Představení analyzované společnosti

Při zakládání rodinného podniku v roce 1908 není nejspíš nikým predikováno, že tento podnik bude v budoucnu považován za jednu z nejstabilnějších společností v automobilovém průmyslu a bude funkčním na trhu i po více než sto letech od založení.

Počátky jsou spjaté se zřízením prodejny „příslušenství motorových vozidel“. Sortiment je v následujících letech rozšířen, společnost je přestěhována do větších prostor a lze prohlásit, že je dosaženo příznivého vývoje společnosti. Ve dvacátých letech je nabízeno v prodejně široké spektrum příslušenství a doplňků, jako například čelní skla, zrcadla, tlumiče nárazů, ale i „všechny druhy oděvů“. V rámci nabídky jsou dokonce prodávány i ochranné kožené masky pro čtyřnohé spolujezdce.

Po první světové válce je rozhodnuto, že automobilové díly budou vyráběny na půdě podniku. V roce 1919 je majitelem firmy a jeho přítelem založena kovodělná továrna, která je dodnes sídlem společnosti. Chvíli poté, co je továrna založena, se ekonomika státu dostává do nepříznivé situace ve formě hospodářské a politické krize, což dopadá i na společnost ABC. Situace se však otáčí a je opět dosahováno příznivého vývoje, a to v roce 1924, kdy je společností poprvé představena okenní klika pro automobily, která má jednoduchý design a provoz v režimu je její dominantou. V následujících letech je společnost na trhu v popředí díky prodeji svých dvacetilitrových kanystrů, které jsou ukázkou fungující automatizované výroby.

Po 2. světové válce je v Německu registrováno již více než milion vozidel. Auta známých značek jako Auto-Union, Mercedes, Ford, Opel, MAN a další, jsou vybavena stahováním oken společnosti ABC. Výroba je po válce rozšířena na dveřní kliky, větrací okénka, sklápěcí okna, sluneční clony a další. V té době je firma považována za jednu z největších výrobních společností, kde je zaměstnáno více než pět set padesát zaměstnanců. V období šedesátých let je majitel postaven výzvě, aby v jeho firmě byly vyráběny výrobky, které jsou více komfortní a bezpečné, neboť je daná země na vzestupu automobilového průmyslu. Za zlomový rok je považován rok 1956, kdy jsou společností světu představeny elektricky ovládané pohony oken. O šest let později je započat prodej těchto výrobků. O dalších šest let později je pak zahájena výroba opěradel pro seřizovací sedačky, která je v průběhu let považována za jeden ze základních produktů společnosti.

Po smrti majitele v roce 1968 je firma s téměř tisíci zaměstnanci a obratem třiceti pěti milionů německých marek předána jeho dceři, kdy následně v roce 1971 je jako ředitel firmy zvolen její synovec. V následujících třiceti pěti letech je tento muž postaven energetickým krizím či rostoucí globalizací.

V dalších letech je chod společnosti považován za velmi příznivý. Elektrická zařízení pro polohování sedadel vyrobena v této společnosti jsou vnímána jako první v Evropě, přičemž jsou touto společností dodávána odběratelům jako Mercedes, BMW, Audi, Jaguar a mnoho dalších. Sedadla jsou velmi nadčasová – díky této elektromechanice je spotřebitelům umožněno přizpůsobit výšku, délku a sklon svých sedadel. Později jsou ve společnosti také vyráběna zařízení pro polohování opěrek hlavy.

V roce 1986 je firmou úspěšně vyvinuta první elektronická řídicí jednotka na světě, čímž je firmě zajištěno otevření do světa mechatroniky. Dnes jsou okna s ochranou

proti zaklínění, kterou je zastaveno automatické otevírání nebo zavírání při rozpoznání překážek, vnímána jako standard. Právě společností ABC je tomuto standardu vdechnut život. V průběhu let je ve firmě vyvinuto několik průlomových prvků, jako je například dveřní modul, čímž je společnost postupně globalizována. A tak v osmdesátých letech minulého století jsou otevírány první zahraniční závody. V roce 1993 je pak otevřen první závod na americkém kontinentu. V průběhu let globalizace pokračuje – jsou otevírány nové vývojové a prodejní kanceláře v dalších městech, i na dalších kontinentech. Během několikaleté expanze je dosaženo standardizace prostor všech závodů společnosti ABC. Pracovníci různých závodů jsou tak zaměstnáni v takřka identických prostředích, čímž jsou ušetřeny náklady a zvýšena efektivita zaměstnanců.

Do dnešních dní je ve firmě dosaženo několika změn, avšak charakteristika firmy zůstává stejná. V průběhu let firmu je chod firmy doprovázen několika organizačními změnami, inovací, rozšířením pole působnosti. V současnosti je společnost ABC vnímána jako jedna ze stabilních firem v automobilovém průmyslu, jejíž působnost je rozšířena ve dvaceti čtyřech zemích světa a v jejichž šedesáti čtyřech závodech je celkově zaměstnáno více než dvacet šest tisíc zaměstnanců. Technologie této firmy je dnes a denně využívána miliony řidičů po celém světě. Na našem území jsou provozovány dva závody, a to již více než 15 let. V datově starším závodu je umístěna divize dveřních systémů, kde je zaměstnáno zhruba šest set zaměstnanců ve výrobě zámků bočních dveří a modulech zámků. Druhý závod s přibližně dvěma a půl tisíci zaměstnanci je zaměřen na výrobu, vývoj i administrativu. Zde jsou provozovány dvě divize, a to divize sedadlových systémů a divize motorů. Výstupem výroby jsou přední a zadní sedadla, motory pro topná a klimatizační zařízení, motory pro elektronické brzdné systémy a ovladač klapky chlazení motorů. Hlavními odběrateli těchto výrobků jsou celosvětově uznávané značky automobilů, jako je například Audi či BMW, Daimler, Jaguar, Land Rover, MAN, Porsche, Scania, Volvo, Volkswagen a mnoho dalších.

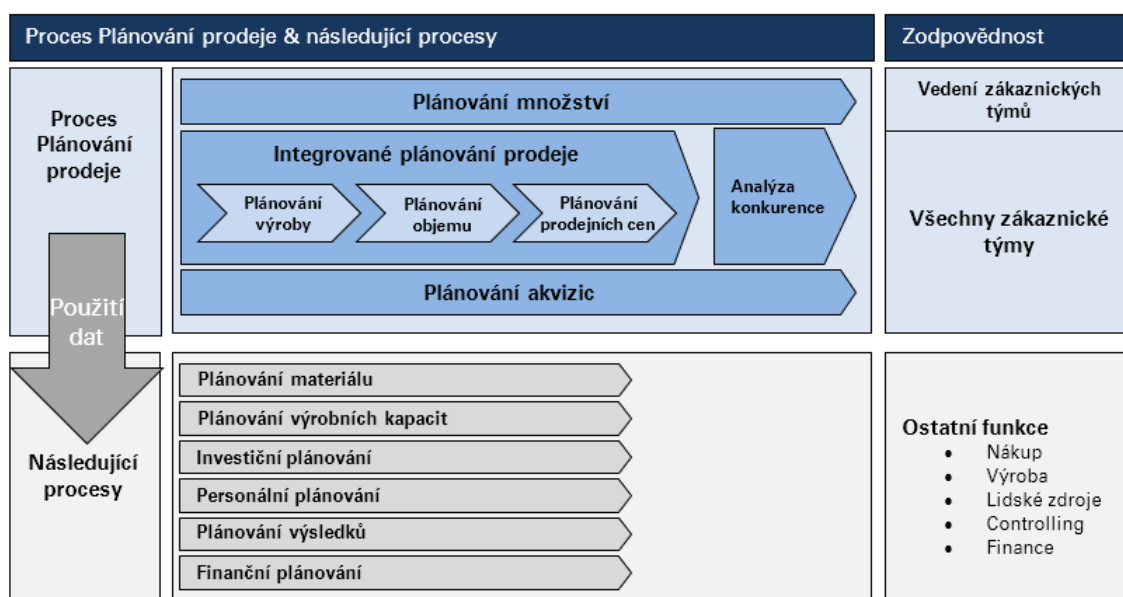
3.10.2 Stávající proces plánování

Činnost plánování je v analyzované společnosti zahajována k šestému měsíci roku, kdy vymezená doba na dokončení je stanovena na pět měsíců od zahájení této činnosti, plánování musí být tedy zhotoveno do října téhož roku. Plány jsou zpravidla sestavovány na střednědobý časový úsek, tedy na jeden plus dalších pět let dopředu. V červnu je již ve společnosti známo, co bude v následujících plánovaných obdobích prodáváno.

Výsledek plánování je prezentován vedení společnosti a následně je schvalován dozorčí radou. Té je předkládáno shrnutí toho, jaký bude vývoj výroby a odbytu v následujících šesti letech, stejně tak jak budou vyvíjeny prodeje, ať už na úrovni jednotlivých divizí či závodů. Vedení bývá taktéž informováno, které projekty budou v závodu nově realizovány nebo naopak ukončeny. Pod pojmem projekty jsou označovány jednotlivé výroby těch výrobků, které jsou si charakteristicky podobné a jsou využívány pro kompletaci konkrétních modelů aut, kdy k jednomu modelu auta je přiřazován právě jeden projekt. Životnost těchto projektů je stanovena na cca pět až šest let, spolupráce je měněna v závislosti na daném projektu.

Plánování je v analyzované společnosti realizováno dle procesu, který je detailně popsán na následujícím obrázku, Obr. 3.2.

Obr. 3.2 - Proces Plánování prodeje a následující procesy

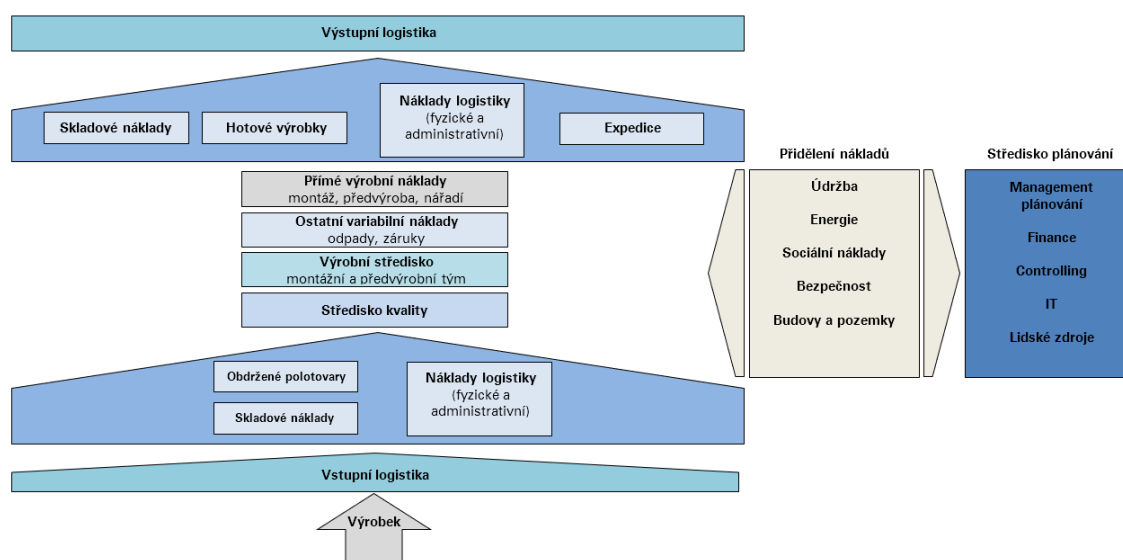


Zdroj: Vlastní zpracování

Zodpovědnost je započata u vedení zákaznických týmů i u zákaznických týmů samotných, což jsou business divize. Tyto dvě skupiny jsou pověřeny k jednání se zákazníky a k zjišťování, kolik projektů bude ve firmě sjednáno na následující plánovací období, kdy po zjištění dostáváme plán odbytu na nový rok. V této fázi je plánována výroba, jaké druhy budou v následujících šesti letech vyráběny, jaký bude objem prodaného množství včetně prodejních cen a celkového hodnotového vyjádření objemu prodeje. Součástí je i analýza konkurence či přizpůsobení cen trhu.

Následující procesy jsou již v zodpovědnosti samotných výrobních závodů. Materiálové náklady jsou v jednotlivých závodech plánovány na základě informací, které jsou získávány z centrálního nákupu. Náklady výrobních závodů jsou plánovány jednotlivými vedoucími těchto závodů, a to na základě dat získaných od vedení zákaznických týmů. Náklady jsou plánovány jak fixní, tak variabilní. Zpracovávají jsou především plány nákupu, nedílnou součástí je plánování počtu lidí a směn, kdy je zapotřebí, aby byl zajištěn hladký průběh výroby bez zbytečných prostojů. Jak jsou náklady ve výrobním závodě plánovány, je popsáno na následujícím obrázku Obr. 3.3.

Obr. 3.3 - Oblasti plánování nákladů výrobních středisek



Zdroj: Vlastní zpracování

Další druhy nákladů jsou plánovány controllingovým oddělením ve spolupráci s vedoucími jednotlivých nákladových středisek, kdy mezi tyto náklady jsou zařazeny zejména materiálové náklady, náklady personální, odpisy, a další. Kromě nákladů jsou plánovány i výnosy za šrot. Po plánování ve fázi prodeje, výroby a controllingu je návrh předkládán vedení společnosti. Tento návrh je pak vedením podroben revizí, případně jsou na základě požadavků od vedení provedeny úpravy v nákladech. Po úpravách je

návrh schválen. Součástí je taktéž plánovaná ziskovost, která je na základě odborných propočtů a analýz stanovena na určité procento výnosů z plánovaných prodejů, které má být v rámci plánovaných let splněno. Po schválení plánů jsou plánované výnosy rozděleny na jednotlivé měsíce. V rámci tohoto rozdělení jsou zohledňovány měsíce, ve kterých je předpoklad nižších výnosů například z důvodu celozávodních dovolených, svátků a jiných.

Analyzovanou společností jsou každý měsíc zaznamenávána data, jak velký je rozdíl mezi plánovanými náklady a skutečností, a to do interního systému na úrovni jednotlivých závodů. Jsou tedy porovnávány plány a skutečné hodnoty, výsledné rozdíly však nejsou promítnuty do původního plánovacího souboru.

Následující kapitoly jsou zaměřeny na plánování výnosů, materiálových nákladů a personálního plánování v analyzované společnosti.

3.10.3 Plánování výnosů

Výnosy jsou plánovány prodejním oddělením v business divizi. Jednání se zákazníky je zahájeno na jaře daného roku, v červnu jsou již firmě známa finální čísla. Výstupem procesu je plán, který je vyobrazen v následující tabulce, Tab. 3.2.

Tab. 3.2 - Celkový plán prodeje včetně příjmů společnosti

Total Sales Plan Plant																
Author OSLUTZ								Status of Data								
Filter		Information														
Table																
Sales Org.		Plant	Part-No.		OEM	Brand	SOP M	SOP Y	EOP M	EOP Y	Plan Product Volumes	Plan Product Volumes	Total Price	Total Price	Rev (EUR)	Rev (EUR)
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD Q-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	8	2019	5	2023	10 000 PC	15 000 PC	200 000,000	210 000,000	20,00 EUR	14,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD Q-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	2	2015	5	2023	10 000 PC	15 000 PC	300 000,000	315 000,000	30,00 EUR	21,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD Q-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	7	2016	5	2023	10 000 PC	15 000 PC	400 000,000	420 000,000	40,00 EUR	28,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD Q-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	1	2020	6	2024	10 000 PC	15 000 PC	200 000,000	210 000,000	20,00 EUR	14,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD Q-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	1	2017	12	2029	10 000 PC	15 000 PC	300 000,000	315 000,000	30,00 EUR	21,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD Q-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	1	2017	12	2029	10 000 PC	15 000 PC	400 000,000	420 000,000	40,00 EUR	28,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD P-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	8	2019	5	2023	10 000 PC	15 000 PC	200 000,000	210 000,000	20,00 EUR	14,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD P-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	2	2015	5	2023	10 000 PC	15 000 PC	300 000,000	315 000,000	30,00 EUR	21,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD P-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	7	2016	5	2023	10 000 PC	15 000 PC	400 000,000	420 000,000	40,00 EUR	28,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD P-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	1	2020	6	2024	10 000 PC	15 000 PC	200 000,000	210 000,000	20,00 EUR	14,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD P-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	1	2017	12	2029	10 000 PC	15 000 PC	300 000,000	315 000,000	30,00 EUR	21,00 EUR
0011	ABC XXX	1011	927588-103	WRD P-1-D-X-12-80_M	AAAAAA	BBB	1	2017	12	2029	10 000 PC	15 000 PC	400 000,000	420 000,000	40,00 EUR	28,00 EUR

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

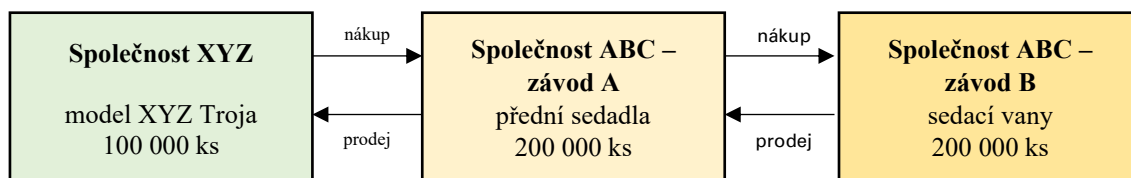
V tabulce jsou obsažena pouze ta data, která jsou stěžejní pro tuto práci. Plán je uspořádán dle několika kritérií. „ABC XXX“ ve schématu znamená, že se jedná o plán pro naší analyzovanou společnost. Ve sloupci „WRD Q-1...“ je uveden konkrétní produkt, který je dodáván konečnému zákazníkovi. V této tabulce je sestaven plán pro produkty „window regulator drive“, tedy pro elektrické pohony oken do aut. Ve sloupci

„OEM“ je uveden konkrétní zákazník, kterému bude výrobek dodáván. Pod sloupcem „Brand“ je označen konkrétní model vozu, do kterého je komponent vyráběn, „Part-No.“ je číselné označení pro daný druh výrobku. Dále je plánováno, jak dlouho bude výrobek vyráběn, proto součástí ukázky jsou i sloupce „SOP M“ a „SOP Y“, tedy začátek produkce, a to konkrétní měsíc a rok, a také sloupce „EOP M“ a „EOP Y“, tedy konec produkce vyjádřený v konkrétním měsíci a roce. Z tabulky je zřejmé, že výroba výrobku „WRD Q-1D-X-12-80_M“ bude dle plánů započata v srpnu roku 2019 a ukončena v květnu roku 2023.

Plánování objemu a ceny je zaznamenáno v posledních šesti sloupcích. Plánované objemy výroby můžeme nalézt ve sloupci „Plan Product Volumes“. Tyto objemy jsou určovány dle počtu aut, které budou prodávány finálními výrobci těchto vozidel, čísla jsou vyjádřena v kusech. Cena za jeden kus tohoto výrobku je zmíněna ve sloupci „Rev (EUR)“, „Total Price“ je pak cena za všechny kusy daného výrobku, která je zjištěna vynásobením celkového objemu a ceny za jeden kus. Plán je i v této části zkrácen o některá data, v tabulce je vyobrazeno pouze plánování na rok 2020 a 2021, ve skutečnosti je plán sestaven na zmíněných šest let dopředu, tedy až do roku 2025.

Tzv. intercompany prodeje jsou při plánování prodejů taktéž zahrnuty. V rámci intercompany businessu jsou výrobky nakupovány od jednoho závodu společnosti ABC druhým závodem téže společnosti. Jedná se o vnitropodnikový prodej, nikoliv prodej konečnému zákazníkovi. Intercompany prodeje jsou plánovány závodním controllingem ve vybraném prodejním závodě, a to na základě poptávky od finálního zákazníka. Pro lepší představivost jsou tyto intercompany prodeje a nákupy zaznamenány na následujícím obrázku. Obr. 3.4.

Obr. 3.4 - Proces intercompany prodejů v analyzované společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Představme si tedy, že v následujícím roce je ve společnosti XYZ naplánována výroba sto tisíc kusů modelu Troja. Na základě toho je uzavřena smlouva mezi touto firmou a společností ABC na nákup dvě stě tisíc kusů předních sedadel pro kompletaci vozů Troja. Aby mohla být přední sedadla společností ABC dodána, musí být vyrobena

v závodě A, k tomu bude ale zapotřebí stejný počet kusů sedacích van, které jsou naopak vyráběny v závodě B. Na základě tohoto bude proveden intercompany prodej, kdy prodávajícím je závod B, kterým jsou dodány požadované výrobky závodu A. Po dodání těchto dílů můžou být vyrobeny v závodě A přední sedadla, která budou následně prodána konečnému zákazníkovi, a to společnosti XYZ.

Plánování intercompany prodeje je ve firmě plánováno v rámci jednotlivých závodů. Tyto naplánované prodeje jsou pak zaznamenávány ve dvou tabulkách k určitému datu, kdy tyto tabulky můžeme vidět v následujících dvou tabulkách, Tab. 3.3 a Tab. 3.4.

Tab. 3.3 - Plán intercompany prodeje detailně

IC-Alignment Series ILP 2020-2025 (w/o Pre-Production)												NEW
AGIM.	AGIM.	AGIM.	AGIM.	AGIM.	AGIM.	AGIM. / EINGABE	EINGABE	EINGABE	EINGABE	EINGABE	EINGABE	
S/B/O	Project-No.	Delivering Plant	Receiving Plant	Delivering Segment	Receiving Segment	Delivering CT	Comment plant 2	Mat.-No.	Mat.-No. Description	Profit center of the receiving plant (material master)	Sales Currency	
5	K-1384	1044	1054	511600		B4L		E24052-100	ASL WOM-NR-MH_VT-ZZH-EU-MEES-B5-S19G_N		EUR	
5	K-1384	1044	1054	511600		B4L		E24053-100	ASL WOM-NR-MH_HT-ZZH-EU-MEES-B5-S19G_N		EUR	

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

Tab. 3.4 - Plán intercompany prodeje

IC-Sales (sales Currency)						DELIVERING PLANT					
2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025
13 200	231 000	214 500	186 120	0	0	1 600	20 000	20 000	20 000	0	0
13 200	231 000	214 500	186 120	0	0	1 600	20 000	20 000	20 000	0	0

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

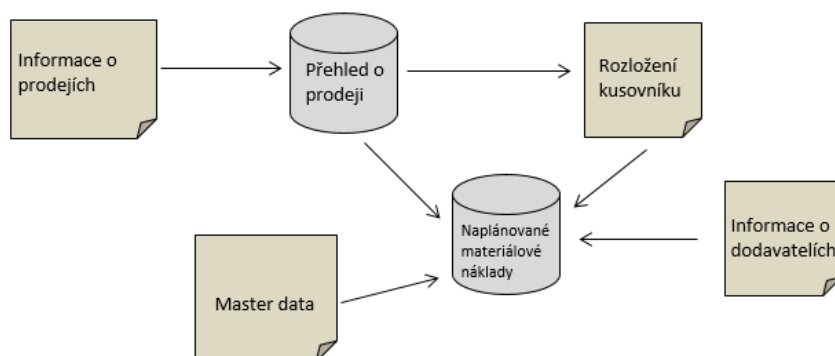
V první tabulce můžeme vidět kompletní naplánované prodeje rozděleny dle jednotlivých projektů, které jsou označeny v druhém sloupci. Prodávající závod je uveden ve sloupci „Delivering Plant“, nakupující závod je označen ve sloupci „Receiving Plant“. Další data, která jsou pro tuto práci důležitá, jsou zaznačena ve třetím a čtvrtém sloupci zprava, kdy v těchto sloupcích je označen druh výrobku, který je prodáván, a to ve formě číselného a slovního vyjádření.

Ve druhé tabulce jsou pak zaznačeny údaje, které jsou vztaženy k celkovým naplánovaným prodejům za jednotlivé plánované roky, kdy v první části „IC-Sales (sales Currency)“ vidíme zaznamenané údaje v prodejní měně a v části druhé „Volumes“ pak můžeme vidět naplánované objemy. Druhá tabulka je individuálně sestavována pro každý prodávající závod zvlášť.

3.10.4 Plánování materiálových nákladů

V celkovém plánování je plánování materiálových nákladů jednou z prvních položek, která se bere v úvahu. Plánování je realizováno v rámci výrobních závodů a nákladů, které jsou v nich vytvářeny. Výchozí proces plánování materiálu ve společnosti ABC je zaznamenán na obrázku níže, Obr. 3.5.

Obr. 3.5 - Plánování materiálových nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Informace o prodeji jsou prvním zdrojem tohoto plánování a jsou nezbytné pro celkový přehled o těchto prodeji, který je výchozí jak pro samotné naplánování materiálových nákladů, tak pro rozložení kusovníku. Přehled o prodeji však není dostačující pro konečné naplánování, jsou v něm zaznamenány pouze informace o tom, kolik je toho v budoucnu naplánováno vyrobit a následně prodat, nejsou zde však obsaženy informace o cenách, ani kolik je potřeba materiálu na jednotlivé výrobky. Tyto informace jsou obsaženy v Master datech a rozložení kusovníku.

Kusovník je kompletní, formálně strukturovaný seznam dílů, ve kterém jsou obsažena evidenční čísla jednotlivých dílů společně s množstvím a měrnými jednotkami. Kusovníky jsou využívány v různých formách a v různých situacích, kde dokončený produkt je montován z mnoha komponentů nebo materiálů. Zjednodušeně řečeno, rozložením kusovníku je stanoveno, kolik je potřeba materiálu na jednotlivé výrobky. Například, vyrábíme-li zámky, kusovníkem je určeno, kolik spotřebujeme šroubků na zámek jako celek nebo na jednotlivé komponenty zámku. Při plánování potřebujeme znát všechny materiálové vstupy, které jsou na daný výrobek spotřebovávány. Pro lepší představu nám slouží následující tabulka, Tab. 3.5.

Tab. 3.5 - Kusovník na úrovni materiálových vstupů ve společnosti ABC

Item	I. Component	Component description	Q.	Un	P...	A...	Valid From	Valid to	
0010	L C63875-101	Housing TA-BS-GOT-M-USE-N	1	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0020	L E51541-100	Special bolt SPECIAL____-TS-BS-M-USE-N	1	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0030	L E51543-100	Washer TA-BS-LAGER_-14.51- 0.60-M-USE-N	2	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0040	L C65428-102	Washer TA-BS-SONDF_-12,00- 1,50-____-N	1	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0050	L E51544-100	Wave spring TA-BS-M-USE-N	1	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0060	L C63877-102	Cover TA-BS-_-NZU-M-USE-N	1	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0070	L C67089-101	Screw M3_TF____-RHT- 9.00-IP15-TA-N	1	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0080	L E51542-100	Special bolt SPECIAL____-TA-BS-M-USE-N	1	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.01.2019	31.12.9999	
0090	L P08497-000	VHM BRO-STAZ-E-CB-NAT- 236- 320- 5	0...	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.12.2019	31.12.9999	
0100	L P08498-000	VHM BRO-STAZ-E-CB-NAT-1.163- 135- 5	0...	PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18.12.2019	31.12.9999	

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

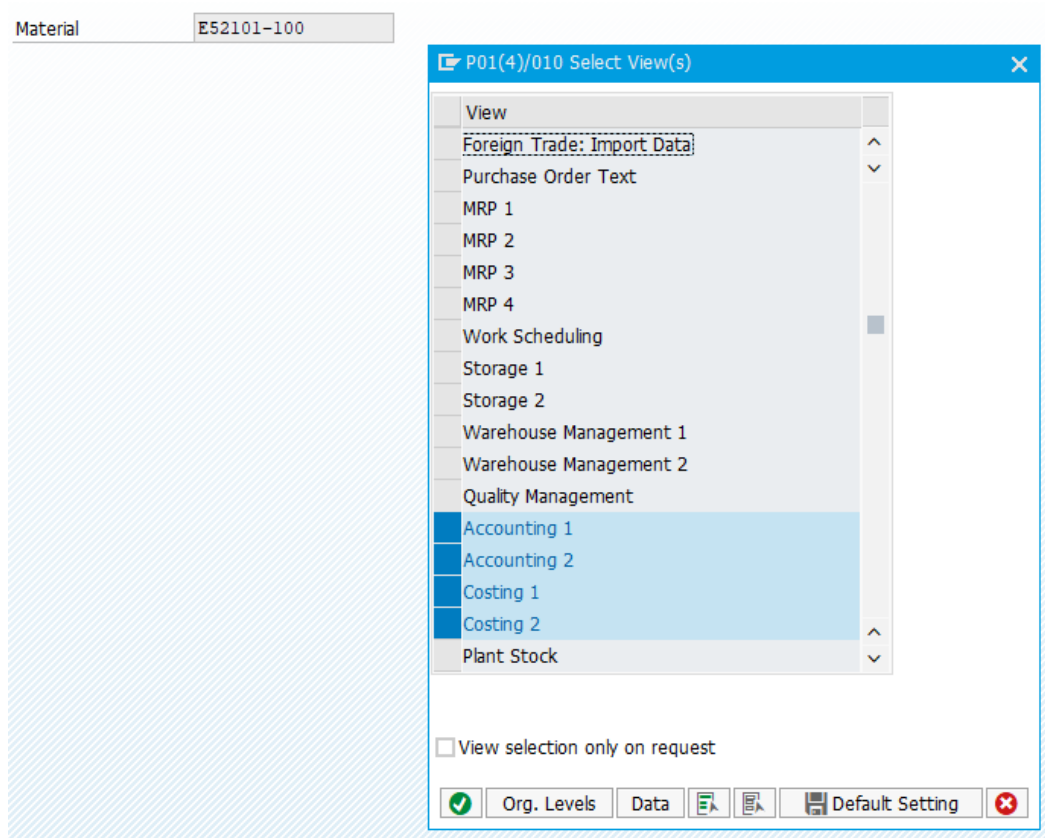
Jak můžeme v tabulce vidět, v kusovníku jsou obsažena všechna potřebná data pro jednotlivé komponenty. V prvním sloupci „Item“ je uvedeno číselné označení záznamu v kusovníku. Číselné a slovní označení materiálu, který je používán pro výrobu jednotlivých výrobků, je ve sloupci „Component“ a „Component Description“. Počet kusů materiálových vstupů pro finální výrobek je vyznačen ve sloupci „Q“ (z anglického „quantity“, tedy množství), v dalším sloupci je zaznamenána měrná jednotka tohoto materiálu, kdy „PC“ v tomto seznamu dílů je označení pro kusy. Důležitá je i platnost tohoto kusovníku, která je vyznačena v posledních dvou sloupcích.

Dalším důležitým zdrojem pro plánování materiálových nákladů jsou Master data. Master data je databáze s komplexními informacemi o konkrétních výrobcích. Data nejsou vkládána pouze finančním oddělením nebo controllingem, ale i dalšími. Údaje o výrobku jsou vloženy tak například logistickým oddělením, kterým je upřesněno, kolik těchto výrobků je na skladě a kolik je třeba dodat.

Potřebujeme-li při plánování materiálových nákladů zjistit ceny za jednotlivé materiálové vstupy či ostatní náklady spotřebovávané na celkovou produkci, pak tyto informace dohledáváme právě v Master datech. V kusovníku vidíme, že je například zapotřebí tří kusů daného materiálu na jeden výrobek, kdy celková hodnota tohoto materiálu je vypočtena na základě celkového množství dle potřeby a stanovené ceny, kterou můžeme nalézt v Master datech.

Každý výrobek má v systému společnosti evidenci Master dat, která je vyobrazena na obrázku Obr. 3.6.

Obr. 3.6 - Obecný přehled obsahu Master dat



Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

Chceme-li v Master datech vyhledat informaci o nějakém konkrétním výrobku, pak číselné označení tohoto výrobku zadáváme do kolonky „Material“, neboť v analyzované společnosti jsou výrobky označovány jako materiály. Poté se nám ukáže právě komplexní databáze všech informací k danému výrobku, na obrázku můžeme vidět seznam několika oblastí těchto informací jako například údaje o dovozu, které jsou obsaženy v „Foreign Trade: Import Data“, nebo pracovní plán „Work Scheduling“, ve kterém jsou naplánovány dny a hodiny, v rámci kterých je očekáváno, že je zaměstnanec, který je zapojen do výroby konkrétního výrobku, přítomen v práci. Zmiňovaná logistika je například obsažena v „Warehouse Management“, tedy ve správě skladů nebo „Plant Stock“, ve kterém jsou uváděny konkrétní zásoby jednotlivých závodů.

Pro plánování materiálových nákladů jsou pro nás důležitá data, která jsou na Obr. 3.6 pojmenována jako „Accounting 1“, „Accounting 2“, „Costing 1“ a „Costing 2“. Pokud je potřeba znát údaje z Master dat o účetnictví, pak jsou jednotlivá data ke konkrétnímu výrobku zaznačena v sekci „Accounting 1“ a „Accounting 2“, údaje o kalkulacích pak můžeme nalézt v sekci „Costing 1“ a „Costing 2“. Z hlediska plánování opomeneme sekci

kalkulací a zaměříme se na účetní informace, které jsou detailně ukázány na Obr. 3.7, a to z důvodu způsobu plánování cen vysvětleném v následujícím odstavci.

Obr. 3.7 - Master data z pohledu účetnictví

The screenshot displays the SAP Master Data interface for Accounting 1. The material is E52101-100, described as 'Drive brake sub assy TA-S_-DIR-M-USE', with Plant 1111. The 'General Data' section includes Base Unit of Measure (PC), Piece, Valuation Category, Currency (EUR), Current period (03 2020), Division (12), and Price determination (ML act.). The 'Current valuation' section shows Valuation Class (2200), VC: Sales order stk, Price control (S), Moving price (122,04), Total Stock (53.910), Future price (0,00), Previous price (164,00), Proj. stk val. class, Price unit (100), Standard price (121,30), Total Value (65.392,83), Valuated Un, Valid from, and Last price change (28.02.2020). Buttons for 'Previous period/year' and 'Std cost estimate' are at the bottom.

General Data	
Base Unit of Measure	PC Piece
Currency	EUR
Division	12
Valuation Category	
Current period	03 2020
Price determ.	<input type="checkbox"/> ML act.

Current valuation	
Valuation Class	2200
VC: Sales order stk	
Price control	S
Moving price	122,04
Total Stock	53.910
Future price	0,00
Previous price	164,00
Proj. stk val. class	
Price unit	100
Standard price	121,30
Total Value	65.392,83
<input type="checkbox"/> Valuated Un	
Valid from	
Last price change	28.02.2020

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

Zde již můžeme dohledat potřebné informace o cenách, které využijeme pro plánování nákladů. V master datech jsou uvedeny dva typy cen, a to tzv. „Standard Price“ a „Moving Price“. „Standard Price“ je využívána pro oceňování materiálu na skladě. Při přijetí na sklad je výrobek oceněn svou standardní cenou, která je přidělována pouze jednou za rok a je platná vždy do 31. 12. daného roku. Na konci roku je pak realizováno metodou FIFO přecenění zásob na jejich skutečnou hodnotu. Tato metoda je založena na oceňování zásob cenou, za kterou byly pořízeny nejdříve nejstarší zásoby na skladě. „Moving Price“ je stanovena jako průměr ceny na základě nákupních cen z faktur, přičemž z hlediska plánování materiálových zdrojů není tento druh ceny pro analyzovanou společnost významný. Tento druh ceny je využíván oddělením logistiky pro ocenění obalových materiálů, jako například palety, gitterboxy a jiné. Je také nutno vědět důležité informace o dodavatelích. Tato část je v zodpovědnosti nákupního oddělení

firmy, v jehož kompetenci jsou nákupy jednotlivých dílů a zjišťování, od kterých dodavatelů budou díly nakoupeny.

Spojíme-li tyto tři hlavní složky, tedy Master data, přehled o prodeji a rozložení kusovníku, výstupem tohoto procesu jsou naplánované materiálové údaje o spotřebě materiálových vstupů, které jsou vyjádřeny v množství i hodnotově. Tyto údaje jsou zkompletovány do jednotné tabulky, která vypadá jako Tab. 3.6.

Tab. 3.6 - Plánování údajů o spotřebě materiálových vstupů vybraného výrobku ve společnosti ABC

Material costs Planning									
Filter Information									
Table									
Company co	Manufactur	Sales material		Purchase material		Vendg		Quantit	Direct material ct
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	109668-000	Grease 003.2-050-ISO	123456	ABCABC	0,018 KG	0,12 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	166929-101	Screw TP60_-RHT-	234567	EEEEEE	78 PC	1,53 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	920057-201	Cable drum FH-S_-EL-	111111	MYMYMY	39 PC	3,30 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	964291-102	SAG TS-S_-OS-EL- 40-	999999	ZZZYYY	39 PC	9,08 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	997771-250	Bolt -	123456	ABCABC	78 PC	2,87 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	C24802-300	2 component foam A-R	234567	EEEEEE	0,819 KG	4,77 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	C24803-300	2 component foam B-R	111111	MYMYMY	0,156 KG	0,92 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	C28659-106	Carrier plate TS-L_-	999999	ZZZYYY	39 PC	165,88 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	C29682-101	Guide rail WR TS-L_-	123456	ABCABC	39 PC	44,74 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	C29692-101	Bowden cable assy WR	234567	EEEEEE	78 PC	14,03 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	C36380-101	Pulley FH-S_- 30,0-M	111111	MYMYMY	78 PC	1,77 EUR
0011	AAAAAA	C28633-106	Base module TS-L_-HI	C49061-100	ASM RSL FH-L_-VH-SON	999999	ZZZYYY	39 PC	18,55 EUR

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

Z tabulky můžeme vyčíst hned několik informací. V prvních sloupečcích jsou obsaženy informace, o jaký konkrétní závod se jedná a ve kterém budou dané výrobky vyráběny, informace o těchto výrobcích jsou blíže specifikovány v následujících sloupcích. Specifikaci konkrétního výrobku můžeme nalézt ve čtvrtém sloupci, ve třetím sloupci je pak číselné označení tohoto výrobku. Konkrétní materiál spolu se svým číselným označením, který je na tento výrobek spotřebováván, je zaznačen v pátém a šestém sloupci. V předposledních dvou sloupcích se dozvídáme informace o dodavateli, od kterých bude materiál na výrobu nakupován. Velmi důležité jsou poslední dva sloupce, ve kterých jsou obsažena číselná data o konkrétním materiálu na konkrétní výrobek. V prvním z těchto sloupců je uvedeno množství daného materiálu, který bude na výrobu spotřebováván, poslední sloupec je pak celková cena za dané množství uvedené v předchozím sloupci. Například z druhého řádku můžeme vyčíst, že na výrobu výrobku „Base module TS-L_-HI“ je zapotřebí sedmdesát osm kusů šroubu typu „TP60____-RHT“, který nám dodavatel „EEEEEE“ dodá za 1,53 eur.

Tzv. „nákupní premisy“ jsou taktéž zahrnuty do plánování materiálových nákladů. V běžné praxi se stává, že cena nakupovaných materiálů od dodavatelů bude ve finále odlišná. Může dojít k tomu, že od dodavatelů dostaneme například množstevní slevu při

odběru určitého množství nebo slevu na první objednávku. Opačná situace je taktéž přípustná, vlivem určitých podmínek může být materiál zdražen. Vzhledem k tomu, že spousta těchto situací je možno predikovat, ať už na základě smluv s dodavateli či na základě ekonomických ukazatelů, jsou tyto odchylky zaznamenávány do plánování. Právě tyto odchylky se nazývají nákupní premisy a je povinností je do těchto plánů zahrnout. Jestliže není dosaženo splnění těchto premis a skutečné náklady jsou vyšší, než bylo plánováno, jsou tyto skutečnosti vedeny v interním systému a je za něj odpovědně oddělení nákupu, kterým musí být poskytnuto vysvětlení, proč nebylo dosaženo plánovaných úspor.

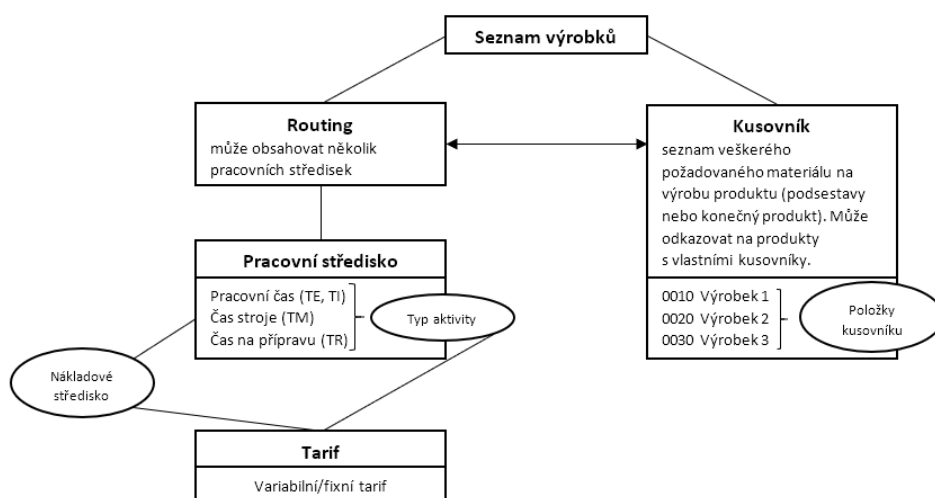
Intercompany business je stejně jako u výnosů i v této oblasti plánování zahrnut, a to ve formě intercompany nákupů.

Dalším neméně důležitým krokem při sestavování plánů materiálových nákladů je zjištění ukazatelů. V rámci plánování je zpracovávána tzv. materiálová kvóta, tedy poměr mezi materiálovými náklady vůči tržbám z prodeje výrobku. Například disponujeme-li tržbami sto milionů korun a hodnota materiálových vstupů je stanovena na šedesát milionů korun, pak je materiálová kvóta (též označována jako materiálová náročnost výnosů) šedesát procent. Tento ukazatel je velmi důležité sledovat, protože největší část nákladů společnosti je tvořena materiálem a je stěžejní pro rozhodování o potenciálních změnách ve výrobě. Další ukazatel, který je v tomto kroku zpracováván, je ukazatel rentability. Zde se jedná o poměr, kterým porovnáváme plánovaný zisk a použitý vlastní kapitál celé společnosti.

3.10.5 Plánování personálních nákladů

Plánování personálních nákladů se neobejde bez několika důležitých informací, které jsou shrnuty na Obr. 3.8.

Obr. 3.8 - Plánování personálních nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro plánování personálních nákladů je stěžejní seznam prodávaných výrobků. Informace o výrobcích je důležitá proto, že jestliže víme, jaké výrobky a počet těchto výrobků budeme v následujících letech prodávat, pak jsme na základě dalších informací a propočtů schopni určit a naplánovat, jaké budou naše personální náklady. Abychom byli schopni tyto náklady naplánovat, jsou pro nás podstatné kusovníky a tzv. routingy. Tento seznam je výchozí pro stanovování kusovníku pro tyto výrobky a routingy, které jsou propojené s jednotlivými výrobními středisky, kterých může být více.

V routingu jsou obsažena data pro opakující se výrobu, lze z něj vyčíst celkový čas výroby určitého výrobku. Dále jsou v něm obsaženy jednotlivé operace, které jsou důležité pro kompletaci výrobků, a ve kterých střediscích jsou tyto individuální operace nezbytné pro výrobu vykonávány.

V jednotlivých střediscích jsou plánovány personální náklady dle typu aktivity. Výstupem tohoto plánování jsou tarify, které jsou rozděleny na variabilní a fixní. Variabilní tarify jsou vztahovány na zaměstnance, fixní pak na stroje. V následujících odstavcích budou podrobně rozebírány jednotlivé části tohoto plánování.

Zaměstnanci firmy ABC jsou kategorizováni do tří skupin. Přímí zaměstnanci ve výrobě jsou označeni jako „FL“, zaměstnanci označeni jako „GKL“ jsou nepřímí zaměstnanci ve výrobě, kdy tato skupina zaměstnanců je tvořena například vedoucími výroby, kteří jsou odpovědní za řízení výroby, a jejichž předmětem činnosti může být odstranění drobných problémů, provedení preventivní údržby, poskytování informací o

technických chybách, kontrola kvality, dokumentace výsledků apod. Do skupiny „GE“ jsou zařazeni administrativní pracovníci. Dle kategorie zaměstnanců je rozlišováno samotné plánování personálních nákladů.

Plánování administrativních pracovníků je založeno na odhadu potřebné kapacity vzhledem k plánovaným úkolům, zpravidla jsou udávány standardy počtu těchto pracovníků ve vztahu k velikosti samotného závodu. Počet zaměstnanců spolu s jejich aktuálními mzdovými náklady je prioritně zpracováván při plánování této skupiny pracovníků. Na základě premis navýšíme personální náklady, například plánujeme-li zvýšení mezd na další rok o dvě procenta, pak je nutné přepočítání těchto nákladů na základě těchto premis. Když jsou tyto náklady stanoveny, je předložen návrh ke schválení. Je zkoumáno, jestli jsou náklady rovny těm, kterých chceme při realizaci dosáhnout, v této fázi jsou zpracovávány případné úpravy. Při plánování personálních nákladů těchto dvou skupin plánujeme samotné mzdy, a dále sociální náklady zaměstnavatele – buďto sociální náklady zákonné nebo ty, které hradí zaměstnavatel svým zaměstnancům navíc. Mezi tyto náklady jsou zařazeny například příspěvky na stravné, příplatky za přesčas a práci o víkendech, které mohou být vyšší, než je zákonem požadováno.

Ve firmě ABC je využíváno i takzvaných agenturních zaměstnanců. To znamená, že jsou na dobu určitou zaměstnáváni pracovníci externích agentur, aby byla pokryta dočasná potřeba kapacit. V zásadě jako firma počítáme s těmito zaměstnanci kvůli flexibilitě pracovníci jsou najímáni k tomu, aby jimi byla pokryta práce stálých zaměstnanců například v době pracovní neschopnosti. Může se i stát, že ve firmě bude dočasná příznivá situace, kdy budou zvýšeny prodeje, zároveň tedy i výroba. V případě navrácení do předešlého stavu firmy budou následně logicky nejprve propuštěni agenturní zaměstnanci, nebudou tak muset být propuštěni stálí pracovníci. Zde při plánování personálních nákladů počítáme s dohodnutou sazbou ze smlouvy plus poplatek agentuře za převedení zaměstnanců pod naši firmu.

Nejsložitější kategorie pro personální plánování je tvořena přímými pracovníky výroby. Prvním zdrojem pro plánování je tzv. CRP, což znamená Plánování požadovaných kapacit (Capacity Requirements Planning). Pomocí CRP je počítána pracovní doba za rok podle času v pracovním postupu. V rámci tohoto pracovního postupu je zahrnuta celková doba výroby jednotlivých výrobků, kdy jeden pracovní postup může být zahrnut i v kompetenci více středisek. Výkony obsažené v tomto pracovním postupu jsou následně

připisovány jednotlivým výrobním nákladovým centřům při dané výrobě. V CRP jsou obsažena data z routingu, kdy výstupem těchto routingů jsou data, která jsou zkompletována v Tab. 3.7.

Tab. 3.7 - Routing

Material	C15393-206	Door drive HECKK-S_X250S-D	Grp.Count1
Sequence	0		

Operation Overv.

Op...	SOp	Work C...	Plnt	Stan...	Contro...	Description	L...	P...	Ba...	U...	Setup B...	U...	Acti...	Machine ...	U...	Acti...	Labour B...	U...	Acti...	Setup Basis...	S...
0010		SFA-EM-2	1012		ZR02	Endmontage L2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	15		MIN PL1001	80,875		MIN PL1002	323,500		MIN PL1000	600	PC
0030		QSERVICE	1012		ZR02	Erstteilfreigabe Messungen EM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	0		MIN PL1001	0		MIN PL1002	1,750		MIN PL1000	600	PC
0040		QSERVICE	1012		ZR02	Erstteilfreigabe Züge BG FR m. KPF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	0		MIN PL1001	0		MIN PL1002	1,250		MIN PL1000	600	PC
0050		QSERVICE	1012		ZR02	Erstteilfreigabe Züge ZSB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	0		MIN PL1001	0		MIN PL1002	0,110		MIN PL1000	11.000	PC
0060		QSERVICE	1012		ZR02	Erstteilfreigabe Verdrehfestigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	0		MIN PL1001	0		MIN PL1002	0,090		MIN PL1000	10.000	PC
0070		QSERVICE	1012		ZR02	Fettmessung Innenrohr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	0		MIN PL1001	0		MIN PL1002	0,380		MIN PL1000	650	PC
0080		QSERVICE	1012		ZR02	Fettmessung Rest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	0		MIN PL1001	0		MIN PL1002	0,120		MIN PL1000	5.000	PC
1000		SA-VERFA	1012		ZINF	Spindeltrieb Prüfen und verpacken	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100	PC	0		MIN PL1001	0		MIN PL1002	63,900		MIN PL1000	999	PC

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

Stěžejními daty výchozími z routingu pro následující kalkulaci v CRP jsou tzv. „Activity types“, které v této tabulce můžeme najít ve třetím, šestém a devátém sloupci zprava. Typ aktivit je rozlišován na PL1000, PL1001, PL1002 a PL1080. PL1000 je označení pro úkolové mzdy. PL1001 představuje čas na přípravu, například přepnutí systému z jedné části dílu na druhý. PL1002 je časová mzda, buďto samotného pracovníka nebo pracovníka obsluhujícího stroje, kdy v kompetenci těchto pracovníků kromě obsluhy zařízení jsou i opravy těchto zařízení či kontroly. Zaměstnanci při PL1002 jsou placeni dle času, nikoliv od počtu vyrobených kusů. PL1080 je časová mzda nepřímých pracovníků.

Druhá data, která jsou čerpána z routingu, jsou samotné časy. V routingu můžeme konkrétně nalézt, kolik času zabere výroba jednotlivých částí výrobku. V Tab. 3.7 je tento údaj uváděn v minutách a můžeme jej nalézt ve sloupci následujícím po sloupci s Activity type. V ostatním sloupcích této tabulky jsou pak obsaženy údaje vztahující se k jednotlivým výrobním střediskům a závodům, které jsou zodpovědné za jednotlivé operace v pracovním postupu při výrobě výrobku. Konkrétní číselné označení a název výrobku jsou uvedené v řádku nad routingovou tabulkou.

Součinem konkrétních časů dle typu aktivity a množstvím známým z plánovaného prodeje získáme kompletní přehled o celkových plánovaných požadovaných kapacitách, které můžeme shlédnout v Tab. 3.8.

Tab. 3.8 - CRP: Plánování požadovaných kapacit v jednotlivých nákladových střediscích na kalendářní rok

CRP: Analysis Planning

Author FRANZKL

Status of Data 6.9.2019 15:03:26

Chart

Filter

Information

Table

Cost Center		Activity Type		Total quantity	Total value
1114410	Assembly A	PL1000	TE - hours	126 400,000 H	37 959 200,00 CZK
		PL1001	TR - hours	0,000 H	0,00 CZK
		PL1002	TM - hours	19 300,000 H	3 730 500,00 CZK
1114411	Assembly B	PL1000	TE - hours	2 200,000 H	613 700,00 CZK
		PL1001	TR - hours	2 100,000 H	774 300,00 CZK
		PL1002	TM - hours	4 300,000 H	1 940 700,00 CZK
1114412	Assembly C	PL1000	TE - hours	10 600,000 H	3 183 800,00 CZK
		PL1001	TR - hours	200,000 H	136 400,00 CZK
		PL1002	TM - hours	3 700,000 H	693 700,00 CZK

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

Pomocí CRP je zjištěno celkové množství práce za rok, které je udáváno v hodinách a v peněžních jednotkách. Toto množství je rozdělováno dle jednotlivých středisek a jednotlivých typů aktivit. Když víme, kolik budeme potřebovat celkových hodin na výrobu, tak to vztáhneme k počtu směn, čímž zjistíme, kolik bude zapotřebí hodin na výrobu v průměru na jednu směnu. To nelze stanovit, aniž bychom si nezjistili, jak dlouho je vykonávána jednotlivá pracovní činnost každým z pracovníků.

Pomocí plánování kapacit (Capacity Planning) tedy zjistíme, kolik je jeden člověk schopen odpracovat za rok. Pro zjištění tohoto údaje využíváme informací z Tab. 3.9, ve které manuálně zadáváme údaje o počtu pracovních dní a počtu pracovních hodin za týden, zbylá data jsou počítána automaticky za pomoci vzorců.

Tab. 3.9 - Plánování kapacit

Plánování kapacit					
Individuální pracovní čas dle smlouvy/týden	37,5 h/týden	5 dni	7,5 h/den	251 dni/rok	1 883 h/rok
			Skutečná kapacita na osobu pracující za mzdu		
			7,5 h/den	213 dni/rok	1 598 h/rok
Časová mzda (stroj)	37,5 h/týden	5 dni	7,5 h/den	251 dni/rok	1 883 h/rok
			Skutečná kapacita strojově		
					1 879 h/rok
					251 dni/rok
Rok	2020				
Kalendářní dny	366 dni		Meetingy s vedením firmy		4 h
Svátky	11 dni		Počet dnů dovolené		25 dnů
Soboty	52 dni		Míra nemocnosti		
Neděle	52 dni		osoby pracující za mzdu		5 %
Celkem prac. dni	251 dni				
Pracovní hodiny za rok na jednoho zaměstnance		1 598			
Pracovní hodiny za rok strojově		1 879			

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejprve si do tabulky doplníme počet pracovních hodin za týden vycházející ze smlouvy každého zaměstnance. Pro získání počtu pracovních hodin za den (dále jen „PPH/den“) využijeme rovnice (3.2), do které dosadíme požadované údaje.

$$PPH/den = \frac{\text{Počet pracovních hodin za týden}}{\text{Počet pracovních dní za týden}} = \frac{37,5}{5} = 7,5 \text{ h/den} \quad (3.2)$$

Po doplnění údajů do rovnice (3.2) zjistíme, že při počtu 37,5 pracovních hodin za týden a pěti pracovních dnech je výsledek 7,5 pracovních hodin za den.

V prvním způsobu počítáme skutečnou kapacitu na osobu pracující za mzdu uváděnou v hodinách za rok. Pro zjištění těchto údajů potřebujeme znát počet pracovních hodin za den, které jsme si vypočítali dle předešlé rovnice (3.2), a pak počet pracovních dní v roce. To zjistíme doplněním do žlutě zvýrazněných políček. Nejprve si vyplníme rok, na který plánujeme personální náklady, v tomto případě rok 2020. Uvažujeme skutečný počet kalendářních dní, rok 2020 je přestupný, proto počet bude 366 dní. Od kalendářních dní pak odečteme následující údaje jako jsou svátky, které připadají na pracovní dny, soboty a neděle, čímž získáme rovnici (3.3) celkového počtu pracovních dní (dále jen „PPD/r“) v roce 2020.

$$PPD/r = \text{Kalendářní dny} - \text{svátky připadající na pracovní dny} - \text{soboty} - \text{neděle} \quad (3.3)$$

Po dosazení do rovnice (3.3) zjistíme, že při počtu 366 dní v roce 2020, jedenácti svátcích a padesáti dvou víkendech je PPD/r roven celkovému počtu 251 dní.

Výsledky získaných z předešlých rovnic (3.2, 3.3) si dosadíme do rovnice (3.4), abychom zjistili celkový počet pracovních hodin za rok (dále jen „PPH/r“). PPH/r je v tomto případě po zaokrouhlení roven 1 883 hodinám za rok.

$$PPH/r = PPH/den \cdot PPD/r \quad (3.4)$$

Pro výpočet skutečné kapacity na osobu pracující za mzdu (dále jen „SKPzM“) potřebujeme znát ještě dva další údaje. Musíme od celkového počtu pracovních dní odečíst počet dní dovolené daného zaměstnance a průměrný počet dní nemocenské. Průměrný počet dní nemocenské je počítán dle rovnice (3.5), kdy při výpočtu uvažujeme míru nemocnosti stanovenou odborným odhadem.

$$\text{Průměrný počet dní nemocenské} = PPD/r \cdot \text{míra nemocnosti} \quad (3.5)$$

Po dosazení do rovnice (3.5) tak zjistíme, že při pětiprocentní míře nemocnosti a daném PPD/r 251 dní je průměrný počet dní nemocenské po zaokrouhlení roven třinácti

dnům. Tyto dny pak převedeme na PPH/r, tedy 97,5 hodin. Počet dnů dovolené je v tomto příkladě stanoven na 25 dní, v převodu 187,5 pracovních hodin. Pro získání SKPzM nám tak již zbývá počet hodin nemocenské a dovolené dosadit do rovnice (3.6), kdy po dosazení zjišťujeme, že SKPzM je roven 1 598 hodinám za rok za jednoho zaměstnance.

$$SKPzM = PPH/r - \text{počet hodin nemocenské}/r - \text{počet hodin dovolené}/r \quad (3.6)$$

Skutečná strojová kapacita je od předešlého způsobu výpočtu odlišná tím, že v ní není uvažováno čerpání dovolené či pracovní neschopnost. Zjednodušeně řečeno, počítáme s tím, že docházka zaměstnance bude stoprocentní. Počet pracovních hodin za rok je roven tomu předešlému, tedy 1 883 (dle rovnice (3.4)). Zde již tedy pouze odečteme plánovaný počet hodin meetingů s vedením společnosti, kterých se každý zaměstnanec účastní jednou ročně, v tomto případě čtyři hodiny. Meetingy jsou všichni pracovníci povinni absolvovat, neboť jsou zde informováni o strategii podniku na další roky či případné změny ve vedení. Po dosazení požadovaných údajů do rovnice (3.7) získáme výsledek skutečné strojové kapacity, tedy 1 879 hodin za rok.

$$\text{Skutečná strojová kapacita} = PPH/r - \text{povinné meetingy} \quad (3.7)$$

Máme-li stanoveny všechny předešlé údaje, tedy údaje z routingu, CRP a plánování kapacit, pak můžeme realizovat výpočet hodinové sazby, který je automaticky počítán systémem po dosazení požadovaných údajů. Názorný příklad výpočtu hodinové sazby můžeme vidět v Tab. 3.10.

Tab. 3.10 - Výpočet plánovaných nákladů za zaměstnance

Hourly Rate Calculation			
Currency:			
Date:			
		CC:	
1. PRODUCTION DATA			
CRP-Demand (h / year)		TE	TM
Activity type (PL1000, PL1002)	Piecework / Bonus		
	Time based wage		
Activity type (PL1001)	Time based wage (machine)		
	Set-up (TR) in routing		
Activity type (PL1080)	Time based wage indirect (TI)		
2. CAPACITY CALCULATION			
3. EXPENSES FOR EMPLOYEES			
Night shift			
Type of cost	Account	variable	fixed
TE			
Time based wage / machine	11122		
Overtime bonuses	11123		
Wages - bonus for diffic. working conditions	11124		
Wages - Sunday and public holiday bonuses	11125		
Indirect labor costs	11126		
TI			
Time based wage (TI) (PL 1080)	22233		
Night shift TI	22234		
Bonus	22235		
LEASING		TE	TI
		Share:	
		Rate:	
Expenses for employees			
4. OPERATING EXPENSES / DEPRECIATION / INTRA-PLANT ALLOCATIONS			
5. HOURLY RATE		variable	fixed
TE (PL1000)			
TI (PL1080)			
TR (PL1001)			
TM (PL1002)			

Zdroj: Data společnosti ABC (2020)

Platí, že do odlišně barevných údajů jsou doplňována data manuálně, zde vyplňujeme tedy měnu („Currency“), datum („Date“), a dále pak časy pro jednotlivé typy aktivit. Zde si můžeme všimnout, že v pravé části tabulky jsou dva sloupce pro doplnění údajů, které jsou rozděleny na hodnoty variabilní a fixní. Variabilní hodnoty jsou zpravidla stanoveny pro zaměstnance, fixní hodnoty se udávají pro stroje. Fixní hodnoty tak například představují odpisy strojů ve výrobě, energii potřebnou pro chod strojů, pravidelnou údržbu či opravy.

V první části tabulky s názvem „Production Data“ doplňujeme údaje z CRP v hodinách za rok, zde se jedná o rozdělení dle typu aktivit. V další části Náklady za zaměstnance (Expenses for employees) jsou doplňovány sazby dle smluv, bonusy za přesčasy, ztížené pracovní podmínky, práce o svátcích a nedělích apod., následně je přepočtena hodinová sazba. Náklady jsou rozděleny nejen na fixní a variabilní, ale rozlišujeme zde, jestli se jedná o mzdu časovou nebo mzdu nepřímých pracovníků. Po dosažení všech potřebných údajů z předešlých plánovaných kalkulací dostaneme celkové

V této fázi máme naplánované všechny skupiny zaměstnanců, tedy zaměstnance v administrativě, výrobní zaměstnance a agenturní pracovníky. Při plánování personálních nákladů ale musíme počítat i s tím, že prodeje budou ve skutečnosti vyšší či nižší v závislosti na vývoji trhu, proto musíme upravovat i počty zaměstnanců. Náklady administrativních pracovníků nejsou většinou upravovány, jen pokud by došlo k nějaké razantní změně, není tak zde přímá úměra jako u výrobních zaměstnanců.

Veškeré naplánované výnosy a náklady, které jsou výstupem jednotlivých kroků plánování, jsou zaznamenávány v analyzované společnosti do plánovaného výkazu zisku a ztrát v interním systému, viz Tab. 3.11.

	Závod	Rok 2019	1. pololetí 2020	Plán					
	Hodnota produkce z toho změna zásob			2021	2022	2023	2024	2025	2026
v % pV*	Variabilní náklady závodu								
	Celkové přímé materiálové náklady								
	Přímé variabilní výrobní náklady								
	Celkové variabilní náklady logistiky								
	Ostatní variabilní náklady závodu								
	záruky								
	kurzové zisky a ztráty šrot a externí přepracování								
Příspěvková marže									
v % pV*	Fixní náklady závodu								
	Přímé fixní výrobní náklady z toho odpisy								
	Fixní náklady logistiky								
	Režijní náklady								
	Výsledek závodu								

52

Plánovaný výkaz zisku a ztrát společnosti je rozdělen na dvě základní skupiny, a to z pohledu dat, která jsou v době procesu plánování aktuální a z pohledu dat, která jsou v tomto procesu naplánována. V Tab. 3.11 tak vidíme, že data jsou plánována pro šestileté období od roku 2021 do roku 2026, přičemž aktuální data, která jsou pro plánování výchozí, jsou tvořena z dat z roku předchozího, tedy z roku 2019, a z roku aktuálního v době plánování, tedy z roku 2020, ale pouze z prvního pololetí. Výkaz zisku a ztráty bývá individuálně sestavován pro každý závod zvlášť.

V hodnotě produkce jsou udávány výnosy, a to formou změny stavu zásob a prodejů. Dále jsou ve výkazu uváděna data, která jsou vyjádřena v procentech „PV“, tedy v procentech prodejů a změny stavu zásob. Prodeje bývají též označovány jako tržby za vlastní výkony a zboží. Tato část je tvořena variabilními náklady závodu, ve kterých jsou zahrnuty přímé materiálové náklady, přímé výrobní náklady, variabilní náklady logistiky a ostatní variabilní náklady. Ostatní variabilní náklady jsou plánovány manažery jednotlivých středisek, řadíme zde například kancelářské potřeby, drobný materiál, díly na opravu apod.

Během procesu jsou naplánovány nejen náklady rozebírané v předešlých kapitolách 3.10.4 Plánování materiálových nákladů a 3.10.5 Plánování personálních nákladů, ale i náklady záruk, kurzové zisky a ztráty a šrot. Fixní náklady jsou rozděleny na náklady výrobní, kdy samostatná část je tvořena odpisy, dále fixními náklady logistiky a režijními náklady. Tato část je opět vyjádřena v procentech prodejů a změny stavu zásob.

Poslední část, která je součástí výkazu, je již samotný výsledek hospodaření daného závodu, který je buďto vyjádřen jako ztráta nebo zisk jednotlivých závodů podílejících se na celkovém hospodaření společnosti.

4 Posouzení stávajícího způsobu stanovení plánu nákladů a výnosů u vybraného podniku včetně návrhů na zlepšení

V následující kapitole jsou detailně posuzovány postupy plánování jednotlivých oblastí ve vybrané výrobní společnosti ABC. V téže kapitole jsou taktéž popsány návrhy na zlepšení pro jednotlivé oblasti. Jednotlivé oblasti jsou rozděleny dle předchozí kapitoly, tedy na plánování výnosů, materiálu, zaměstnanců a intercompany plánování.

4.1 Plánování výnosů

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.9.3 Plánování výnosů, plány jsou sestavovány na šest let dopředu, přičemž plánování je započato na jaře a ukončeno v červnu téhož roku. Z pohledu firmy je tento tah plánovat na tolik let dopředu určitě považován za správný, nicméně měli bychom si položit otázku, jestli je to v praxi bráno spíše jako výhoda či nevýhoda.

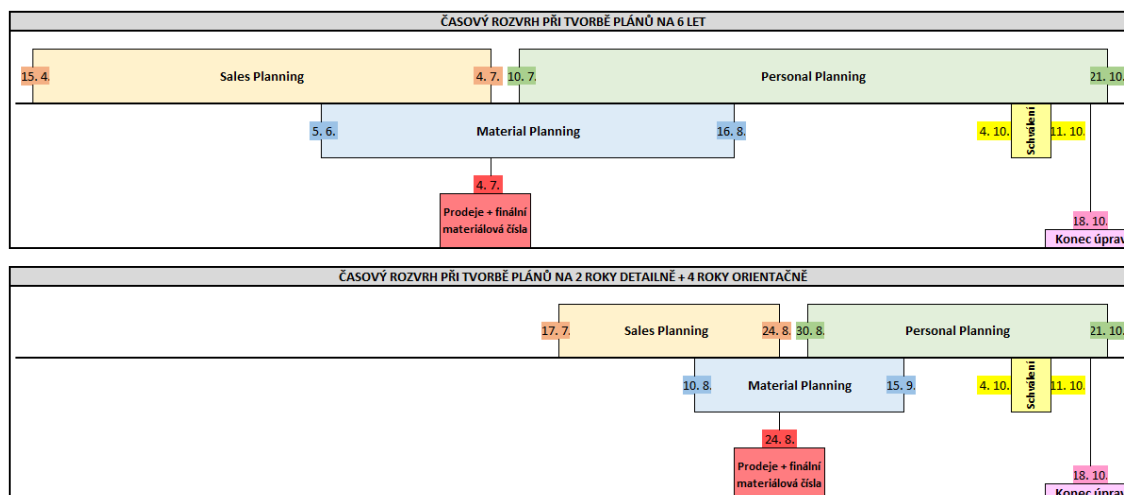
Predikování na tak dlouhou dobu je obtížné zejména kvůli délce plánovaného období. Výchozími daty pro toto plánování jsou data z první polovinu roku, ve kterém je proces plánování realizován, ale i data z roku předchozího. Do tohoto procesu jsou taktéž zahrnuty úvahy a informace o tom, co je plánováno. Proto, když jsou plány dokončeny, jsou v nich obsaženy údaje ke konečnému měsíci a tyto počty mohou být zkreslené právě kvůli zdrojovým datům a nemusí být rovny realitě. Zpravidla je dosahováno toho, že plány jsou první rok více rovny reálným skutečnostem než roky následující.

Za další negativní důsledek takto dlouhodobého plánování můžeme považovat nedostatečnou pružnost těchto plánů. Při realizaci plánu jsou striktně dodržovány stanovené postupy a data zadaná v systémech. V případě odklonění od reality vývoje pak nemohou být tyto postupy měněny a aktualizovány. Důvodem je zejména to, že na tyto plány jsou navázány další kroky a tyto hodnoty jsou zpracovávány dalšími odděleními, jako je nákup, logistika a podobně. Pokud je tak například ze strany odběratelů nebo kvůli přírodním vlivům zapříčiněna nečekaná situace, krizové situace jsou sice v plánech taktéž rozebírány, ale ne vždy daná řešení mohou být uplatněna na daný vývoj, s čímž je nutno pro stabilní chod firmy počítat. Může tak být zapříčiněna situace, že ještě před prezentací plánu bude známo, že vývoj situace bude například lepší, ale prezentace bude představena s původními, méně příznivými daty.

Řešením těchto problémů může být například snížení požadavků detailního plánování. Plány by sice byly pořád sestavovány na dobu šesti let, ale detailní plánování by bylo vyžadováno například pouze u prvních dvou let, třetí až šestý rok by byl plánován spíše obecně než podrobně. Tímto by bylo dosaženo zkrácení celého procesu, čímž bude možno započít s plánováním později než za současně nastavených podmínek. Jestliže by práce na plánech byla zahájena o pár měsíců později, pak by byl tímto vyřešen problém práce se zastaralými daty a práce by byla podložena daty aktuálnějšími a přesnějšími. Samotná doba procesu by byla zkrácena místo původních dvou až tří měsíců například na měsíc v důsledku odbourání složitosti.

Na následujícím Obr. 4.1 můžeme vidět celý proces plánování výnosů v současnosti a v případě zkrácené doby, a to vložený do časové osy.

Obr. 4.1 - Komparace časových rozvrhů detailního plánování na 6 let a na 2 roky



Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnáme-li si obě varianty a uvažujeme-li nad variantou, že plánovat budeme detailně pouze dva roky z původních šesti a zbylé čtyři roky budou plánovány pouze orientačně, pak vidíme, že práce celého plánování včetně našeho plánování prodeje bude zahájena o pár měsíců později, tedy až v druhé polovině kalendářního roku, ve kterém je plánování realizováno. Zde je uvažováno prosté dělení, veškerý proces je zkrácen na polovinu času toho původního z důvodu uvedeného výše. Čas, který zůstává zachován, je konečné datum úprav, taktéž je zachována délka pro schvalování, neboť je zapotřebí dbát zvýšené kontroly, než aby bylo v následujících letech zjištěno, že vlivem nedostatečného času na plánování bylo dosaženo chybovosti. Místo původní poloviny

dubna mohou být tak práce na plánování prodejů zahájeny až v polovině července, čímž by byla odbourána nejistota, že naplánovaná data budou brzy zastaralá.

Plánování prodejů je na Obr. 4.1 označováno pod pojmem „Sales Planning“. V naší zkrácené verzi je celý proces plánování prodejů ukončen k desátému září a finálním výstupem jsou naplánované prodeje spolu s materiálovými čísly, který je využíván k plánování materiálu. V naplánovaných prodejích jsou zároveň zahrnuty veškeré plánované příjmy společnosti.

Stejně jako u detailního plánování na šest let musíme počítat i u naší verze s klady a zápory. Shrme-li si slova z předchozích odstavců, pak můžeme prohlásit, že původní verze celkové doby plánování, a tedy ta používaná v analyzované společnosti, má jednu velkou nevýhodu, a to je práce se zkreslenými daty. To je způsobeno náročností a dobou zpracování. Všimneme-li si u časové osy, plánování výnosů je zpracováváno téměř tři měsíce a v době, kdy je z něj vypracován konečný plán, nemůžeme prohlásit, že jsou tato data, která budou platná i pro začátek příštího roku, aktuální. Z důvodu náročnosti a délky můžeme s jistotou říct, že ve výsledku je detailní šestiletý plán spíše orientační než přesnější, protože do budoucna budou vždy měněny ekonomické proměnné jako je inflace, nezaměstnanost či průměrná mzda a my nejsme schopni to v tak vzdálené budoucnosti co nejpřesněji odhadnout. U detailních šestiletých plánů můžeme nalézt ale i spoustu výhod, které jsou pro ně specifické. Vypracování takto dlouhodobých a podrobných plánů je určitě příznivější pro potenciální budoucí investory či jako vstup pro banky. Pro lidi, kteří jsou zainteresováni do budoucích investic ve firmě, jsou podklady o tom, jaká je predikce do budoucna, důležité. Stejně tak v případě úvěrů je bankou zkoumána co nejpřesněji úvěruschopnost klienta, a jestliže je jí klient schopen tuto schopnost podložit kvalitně vypracovanými dlouhodobými plány o výnosech, pak je pro banku jednodušší rozpoznat, jestli bude výhodné poskytnout takovéto firmě úvěr.

Naše verze plánování výnosů je logicky výhledově spolehlivější kvůli přesnější predikci vývoje trhu, a to v prvních dvou letech plánování, které je zpracováváno na podrobné úrovni. To je výhodnější například pro vlastníky, pro které jsou budoucí výnosy společnosti zajímavé zejména kvůli jejich dividendám. Bohužel v této verzi není spolehlivě ukázáno, jaká bude situace v následujících letech. Z plánu s detailně plánovanými dvěma lety sice vyčteme, jestli vývoj situace ve firmě bude spíše příznivější či negativní, jestli bude stabilní nebo kolísavý, ale tato predikce bude spíše na spekulativní úrovni, neboť nebude podpořena podrobnými daty o tomto vývoji. Jako další pozitivum

však můžeme uvést, že tato verze bude pro vypracování časově i administrativně příznivější, bude doprovázena nižšími personálními náklady vynaloženými na toto plánování.

V obou variantách však můžeme shlédnout společnou výhodu v porovnání s ostatními druhy plánování. Vzhledem k tomu, že zodpovědnost tohoto plánování je přidělena oddělení prodeje v business divizi, je zde zapříčiněn užší prostor pro chybovost, než když by tomu bylo v případě, že by plánování bylo založeno na práci více týmů, jako je tomu například u plánování materiálových nákladů.

4.2 Plánování materiálových nákladů

Plánování materiálových nákladů v naší analyzované společnosti je v současnosti stanoveno na velmi podrobné úrovni, kdy je zpracováváno několika středisky a je při něm využíváno několik zdrojů dat, a to dat z kusovníku, Master dat a z přehledu o prodeji. Právě přehled dat může být opět rizikovým pro celkové plánování, neboť jsou zpracovávána data v řadě několika měsíců, čímž jsou plány zkresleny. Ceny materiálů vycházející z dat oddělení nákupu mohou být tak v průběhu realizace plánu výrazně odlišné od skutečnosti vlivem odklonění predikované situace na trhu a inflace.

Jako první si položíme otázku, jestli je opravdu nutné mít tyto plány na úrovni středisek takto velmi podrobné. V kapitole 4.4 Plánování materiálových nákladů zmiňujeme, že proces je založen na úrovni výrobních závodů, pro které jsou výchozími informace a data od jednotlivých divizí. Naplánované materiálové náklady pak nemohou být samotnými středisky ovlivněny, bylo by tedy rozumné, aby plánování bylo uskutečňováno na úrovni divizí.

V případě přesunu zodpovědnosti za toto plánování divizím se pak dostáváme k otázce týkající se obsahu informací ve výstupních plánech. V současné době je ve firmě plánováno na úrovni materiálového čísla, tedy na úrovni jednotlivých materiálových zdrojů, které jsou zapotřebí pro výrobu jednotlivých výrobků. Každý materiálový zdroj má v analyzované společnosti přiřazen specifické číslo, pod kterým jsou vyhledávána potřebná data v různých databázích společnosti. V případě, že bychom tento postup změnili na méně detailní úroveň, pak by bylo dosaženo redukce celkového času procesu a počtu osob pracujících na tomto plánu. V tomto ohledu můžeme uvažovat nad několika

variantami přispívajícími k této redukci. Jako první zmiňme variantu plánovat materiálové náklady na úrovni projektů.

Jestliže by bylo využíváno postupu na úrovni projektů, pak by mohl být proces plánování materiálových nákladů zpracováván právě jednotlivými divizemi. Jako příklad uveďme třeba projekt zhotovení polohovacího systému pro sedačky do aut, kdy by tyto náklady nebyly naplánovány v rámci celého závodu, ale samostatně v divizi sedadlových systémů. V důsledku tohoto řešení by do plánování nebyli zapojeni ti zaměstnanci, v jejichž kompetenci je pouhá konsolidace dat jednotlivých divizí. Tímto by tak zároveň byla odstraněna jejich zodpovědnost za plánování, které nemůže být ve výsledku těmito zaměstnanci ovlivněno.

Pro druhou variantu můžeme uvažovat plánování materiálových nákladů na úrovni zákazníka. Například vyrábíme-li produkty pro zákazníka XYZ, pak by byly plány vytvářeny dle jednotlivých zákazníků a do plánování by byly zapojeny ty divize, kterými jsou výrobky danému zákazníkovi distribuovány.

Pokud bychom tedy využili způsobu plánování na úrovni projektů či zákazníka, mohlo by být docíleno redukce počtu kroků v procesu. V případě změny úrovně bychom mohli plánovat v závislosti na předcházejícím období, ze kterého by data byla čerpána. Tato data by pak následně byla upravena například za pomoci premis. Zodpovědnost za odhad budoucích cen by byla přidělena oddělení nákupu, kterým by byly stanoveny procentuální poklesy či vzrůsty cen, ze kterých by pak byly plány materiálových nákladů sestaveny. Na následujícím Obr. 4.2 můžeme vidět komparaci plánování na úrovni materiálového čísla a projektu.

Obr. 4.2 - Komparace plánování materiálových nákladů na úrovni materiálového čísla a projektu

	Závod	Výroba	Prodáváný výrobek		Číslo materiálu		Dodavatel		Množství	Přímé materiálové náklady
Plánování na úrovni materiálového čísla	1111	AAA	C28633-106	Base Module TS-L_-HI	109668-000	Mazadlo 003-3-050-ISO	123456	ABCABC	0,018 KG	0,12 EUR
	1111	AAA	C28633-106	Base Module TS-L_-HI	166929-101	Šroubek TP60_-RHT-	234567	EEEEEE	78 ks	1,53 EUR
	1111	AAA	C28633-106	Base Module TS-L_-HI	920057-201	Kabelový buben H-S_-EL-	111111	MYMYMY	39 ks	3,30 EUR

Plánování na úrovni projektů	Projekt	Divize	Základní rok	Plánované materiálové náklady EUR/ks			
			2019	2020	2021		
XYZ Troja	A		58,62 EUR	0,20%	58,74	0,25%	58,77
	B		21,23 EUR	-0,13%	21,20	-0,08%	21,21
	C		98,44 EUR	1,00%	99,42	1,01%	99,43

Zdroj: Vlastní zpracování

Již na první pohled je zřejmé, že v plánech na úrovni materiálového čísla je obsaženo větší množství dat než při druhém způsobu. Hlavní rozdělení je založeno na jednotlivých závodech, které jsou zodpovědné za danou výrobu. Výrobky jsou pak následně rozděleny podle jednotlivých materiálových zdrojů, které jsou na tyto výrobky

spotřebovávány. V tomto případě je tak zjišťováno velké množství dat, abychom věděli, jaké budou materiálové náklady pro jednotlivé výrobky a následně pro závody jako celky.

Ve druhé tabulce rozdělujeme materiálové náklady na úrovni projektů, a to dle zodpovědnosti jednotlivých divizí. Jednotlivé divize jsou zaznamenány ve druhém sloupci tabulky. Zbylé sloupce jsou pak vztaženy na samotné materiálové náklady. Při plánování, jak již bylo zmíněno výše, bychom vycházeli ze skutečných cen předešlého období, v tomto případě by byl zvolen rok 2019 jako rok základní. V určování cen je taktéž zahrnuto vyjednávání s dodavateli, pokud je tedy známo, že cena určitého dílu bude jiná než v minulosti, pak je oddělením nákupu tato cena upravena. Na základě predikce vývoj cen, která by byla poskytnuta oddělením nákupu, bychom vypočítali následující plánované roky. Pokud by opět bylo aplikováno oproštění od detailního plánování pro třetí až šestý rok, byla by zkrácena celková plánovací doba, takže bychom nemuseli dosáhnout zkreslení cen. Výchozími pro ceny by byly pro nákupní oddělení uzavřené smlouvy s dodavateli na plánované roky a již zmíněné premise. Při plánování projektu „XYZ Troja“ bychom tedy počítali s celkovými materiálovými náklady na tento projekt v jednotlivých divizích, kdy v divizi A jsou například tyto náklady za rok 2019 rovny 58,62 EUR. Při plánování na další roky by po získání vývoje ceny byla vypočtena dle tohoto základního roku celková výše nákladů na projekt za rok 2020 a rok 2021, další roky z důvodu aplikace jednoduššího plánování nejsou v této tabulce zahrnuty.

4.3 Intercompany plánování

Součástí plánování v analyzované společnosti jsou taktéž tzv. intercompany prodeje, které jsou definovány v kapitole 3.9.3 Plánování výnosů.

Tento proces je založen na zaznamenávání cen do dvou příslušných tabulek, kdy jednotlivá data jsou vyplňována prodávajícími závody a následně využívána závody, kterými jsou díly nakupovány. V žádné z vnitřních směrnic však nenajdeme zmínku o tom, aby data byla pravidelně aktualizována, proto dochází k situaci, že tabulky jsou vyplněny pouze jednou, a to v období plánování. Změny dat jsou tak zaznamenávány na základě dobrovolnosti jednotlivých prodávajících středisek, z nichž u drtivé většiny pak nebývají tyto změny během probíhajícího naplánovaného období ani jednou evidovány. Několik měsíců poté je pak nákupními středisky zjištěno, že použitá data jsou zastaralá a musí být opravena, neboť ceny z těchto tabulek nejsou reálné.

Abychom předešli práci se zastaralými daty a následným opravám, v analyzované společnosti by mohl být zaveden proces pravidelných aktualizací a záloh dat v tomto intercompany plánování. Zálohou dat, jež by byla prováděna prodávajícími závody v pravidelných intervalech, by tak bylo dosaženo efektivní práce se spolehlivými údaji. V Tab. 4.1 je představen návrh na podobu těchto pravidelných změn.

Tab. 4.1 - Intercompany plánování se zavedením pravidelných aktualizací dat

Project-No.	Delivering Plant	Receiving Plant	Mat.-No.	Mat.-No. Description	Currency	SALE PRICE PER PIECE		
						Week		Difference
						02-08/03/20	09-15/03/20	
K-1384	1044	1054	E24052-100	ASL WOM-NR-MH _VT-ZZH-EU-MEES-BS-519G _N	EUR	0,98	0,89	-0,09
K-1384	1044	1054	E24053-100	ASL WOM-NR-MH _HT-ZZH-EU-MEES-BS-519G _N	EUR	1,02	1,12	0,10
K-1384	1044	1054	E24054-100	ASL WOM-NR-MH _NT-ZZH-EU-MEES-BS-519G _N	EUR	0,56	0,56	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaznamenávání intercompany prodejů by zůstalo neměněno, stále by byla vyplňována tabulka Tab. 3.3 - Plán intercompany prodejů detailně, tato tabulka by však byla doplněna o další část. V části „Sale Price Per Piece“, neboli „Prodejní cena za kus“ by byla obsažena data cen z posledního známého zaznamenaného období a z období aktuálního. Pokud by tedy pravidelná aktualizace cen byla nastavena na týdenní bázi, pak bychom předešli údajům o zkreslených cenách a následným opravám. Vezmeme-li si tedy příklad z Tab. 4.1, pak vidíme, že současné období je týden 9. – 15. 3. 2020, ve kterém je prodejní cena za výrobek „E24052-100“ stanovena na 0,89 eur. V předešlém týdnu 2. – 8. 3. 2020 byl pak výrobek prodáván jiným střediskům uvnitř podniku za cenu 0,98 eur za kus. V úplně posledním sloupci „Difference“ by byl zaznačen rozdíl mezi těmito posledními dvěma týdny. Tento rozdíl by pak mohl být pro lepší viditelnost barevně rozlišován pro přírůstky, úbytky a stagnace cen. Musíme si totiž uvědomit, že v těchto tabulkách je obsažena spousta dat s různými cenami různých výrobků, proto by barevným označením byly zapříčiněny na pohled jasné změny. Dle tohoto sloupce se změnami by mohly být jednotlivými nákupními středisky vyselektovány pouze údaje, kde ke změně ceny za období předchozí a aktuální skutečně došlo či naopak ceny, které jsou v tomto období rovny období předešlému.

Čím častěji budou data aktualizována, tím přesnější budou, proto by týdenní báze mohla být optimální. Naopak málo častými aktualizacemi by nebyl odstraněn problém práce se zastaralými daty a oprav.

4.4 Personální plánování

Proces personálního plánování je náročný jak časově, tak z pohledu zdrojů dat. Při tomto plánování je výchozím zdrojem seznam výrobků, ze kterého jsou pak plánovány kusovníky. Tyto kusovníky jsou potřebné pro zjištění počtu plánovaných kusů výrobků, který je nezbytný pro plán prodeje a routiny. Z routingů jsou čerpána data pro plánování kapacit. Pomocí všech těchto zmíněných údajů je pak dosaženo zjištění plánovaných nákladů zaměstnance. Celý tento proces je blíže popsán v kapitole 3.9.5 Plánování personálních nákladů.

Již při přečtení předchozího odstavce je nám zřejmé, že pro stanovení plánovaných personálních nákladů musíme projít mnoho dat a kroků, abychom se k finálním číslům dostali. Ani celková doba plánování není pro tento proces zrovna zjednodušující, neboť plánování na šest let dopředu je opět rovno problému práce se zastaralými daty, i zde vycházíme z naplánovaných prodejů. Zkrácená celková doba plánování by i zde tedy mohla být řešením.

Vzhledem k počtu zdrojů dat je plánování personálních nákladů velmi zdoluhavým procesem, kdy kontroly jsou obzvláště náročné a je zde vyžadována velká pozornost. V interní databázi musí být provedeno velké množství kroků, abychom získali potřebná čísla pro plánování a následnou kontrolu. Data jsou získávána na úrovni čísel výrobků, údaje jsou kontrolovány pro každý výrobek zvlášť.

Jestliže by byla vedena pouze jedna databáze, ve které bychom našli veškeré údaje vztažené k personálním nákladům, pak by byl ušetřen celkový čas samotného plánování a následné kontroly. Jednotlivá data během plánování by pak byla vkládána pouze do jednoho systému, který by byl pro všechny kroky zkonsolidován, a pak by následně byl proveden výpočet za pomoci vzorců uvedených v kapitole 3.9.5 Plánování personálních nákladů. Touto zkonsolidovanou databází by byl odstraněn problém potřeby zadávat jedno číslo výrobku do několika vyhledávacích transakcí.

5 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na posouzení stávajícího procesu plánování v analyzované společnosti ABC, které bylo zároveň doprovázeno návrhy na zlepšení. Cílem této práce bylo pochopit tento systém pro jednotlivé oblasti a navrhnout taková řešení, aby bylo dosaženo vyšší efektivity těchto plánů, úspory času a financí v dané společnosti.

V analyzovaném podniku ABC jsou plány sestavovány samostatně pro různé oblasti, a to zejména pro oblast výnosů, materiálových nákladů a personálních nákladů. S respektem vůči těmto oblastem tak byla celá práce rozdělena právě dle těchto jednotlivých oblastí, a to jak v teoretické, tak praktické části. V podniku je využíváno dlouhodobého plánování, kdy jsou plány sestavovány na jeden plus pět let dopředu. Z důvodu takto dlouhého plánovaného období se jedná o administrativně i časově náročný proces, který je vykonáván mnoha zaměstnanci. Důvodem, proč je tento proces tak zdoluhavý, je zejména proto, že je založen na úrovni materiálových čísel, proto jsou plány velmi podrobné a je v nich obsaženo velké množství informací.

Plánování výnosů je založeno na smlouvách s odběrateli o budoucích prodejkách a na cenách, které jsou poskytovány oddělením nákupu. Vzhledem k náročnosti procesu tak bývá dosahováno zkreslení údajů v plánech a neplatnosti těchto údajů při realizaci. Proto byla ve čtvrté části navržena změna, která je založena na oprostění plánování požadovaných detailů na celých šest let. V rámci tohoto návrhu jsme uvažovali, že bude detailně plánováno pouze první dva roky celkové plánované doby, zbylé čtyři roky budou pouze obecně predikovány bez podrobných údajů. V návrhu je též uveden obrázek (Obr. 4.1) s časovou osou celého procesu, a to jak v současném stavu, tak ve stavu navrhovaném. S ohledem na tento obrázek jsme zjistili, že celková doba plánování může být zkrácena až na polovinu, čímž by mohlo být plánování započato podstatně později, a to místo původního dubnu v červenci. Tímto by bylo dosaženo snížení rizika práce se zastaralými daty a nepravdivosti plánovaných údajů.

Materiálové náklady jsou v analyzované společnosti plánovány na základě třech zdrojů dat, a to kusovníku, Master dat a přehledu o prodejkách, kdy úroveň tohoto plánování je založena na materiálových číslech. V tomto případě je tedy znovu dosahováno práce se zastaralými daty a dlouhé doby procesu, proto bylo v praktické části navrženo plánování na úrovni projektů nebo zákazníků. V tom případě tak došlo k úbytku

detailů, které musí být zpracovávány, neboť se výchozím údajem pro plánování stal tzv. základní rok, pomocí kterého jsou predikovány roky následující. V tomto kroku došlo u analyzované společnosti opět k úspoře času plánování, navíc by zodpovědnost byla přenesena na úroveň divizí, nikoliv závodů, čímž by byl odstraněn problém zainteresovanosti zaměstnanců, kterými nemohou být naplánované náklady ovlivněny.

Součástí plánování materiálových nákladů jsou též intercompany prodeje, tedy prodeje dílů mezi jednotlivými závody uvnitř podniku. Tyto intercompany prodeje jsou plánovány na základě tabulek interního systému, nedochází však k pravidelné aktualizaci dat, proto je zde zaznamenávána chybovost v cenách, která musí být následně odstraňována. Navrhovaným řešením v tomto případě byla pravidelná aktualizace dat v těchto tabulkách, kterou by byla dosažena práce s aktuálními cenami a zdroji, tudíž by byla v podniku odstraněna povinnost opravovat data a oddělení nákupu, které je za tyto ceny odpovědné, by nemusely být vysvětlovány značné rozdíly v cenách.

Poslední rozebíranou oblastí v této práci byly personální náklady, které jsou plánovány na základě tzv. routingů, kusovníků a tarifů. Stanovování plánovaných nákladů v této oblasti je jak z hlediska zdrojů, tak času, velmi náročné a je zde zakomponováno mnoho kroků, na kterých se podílí velké množství zaměstnanců z různých středisek. Problém je také v kontrole již naplánovaných dat, neboť controlleři jsou povinni pátrat po těchto datech v mnoha databázích a dotazovat se mnoha zaměstnanců, aby bylo zjištěno, jestli jsou naplánovaná data správná či nikoliv. Tento problém by mohl být vyřešen existencí jedné konsolidované databáze, která by obsahovala veškerá data vztahena k personálním nákladům na jednom místě včetně příslušných kontaktů, takže by byl ušetřen čas na dohledávání informací, který by mohl být využit pro podrobnější kontroly či pro kontroly jiných oblastí plánování.

Veškeré naplánované výnosy a náklady jsou analyzovaným podnikem zaznamenávány do interního systému v podobě plánovaného výkazu zisku a ztrát, který je opět sestavován na šestileté období a je na roční bázi.

Z pohledu kladů a záporů jednotlivých navrhovaných situací jsme zjistili, že podnik má v současnosti nastaveno plánování tak, aby bylo vyhovující pro všechny strany. Zejména z pohledu zaměstnanců podniku se jedná o dobře stanovený proces, neboť je dostatečně dopředu známo, jak se situace bude pravděpodobně vyvíjet a co bude ve výrobních procesech následovat. Stejně tak z pohledu potencionálních investorů či

z pohledu banky, kterou je zjišťována pro potřeby poskytnutí úvěru úvěruschopnost klienta, je varianta s podrobným šestiletým plánováním příznivá. Existuje však několik alternativních změn, které by mohly být pro podnik žádoucí. Doba procesu plánování by mohla být zkrácena hned v několika případech. Nejprve bylo navrženo plánovat detailně pouze v prvních dvou letech, v následujících čtyřech letech by plánování bylo spíše obecnější. V případě, že by byla úroveň plánování materiálových nákladů změněna z původní úrovně materiálového čísla na úroveň projektů či zákazníků, by opět došlo ke zkrácení doby plánování. Abychom se vyhnuli práci se zastaralými daty a složitým opravám v cenách, tak bylo navrženo v intercompany plánování zálohovat a pravidelně aktualizovat data, která jsou pro tuto oblast stěžejní. Pro snížení náročnosti v oblasti personálního plánování jsme pak navrhli konsolidaci dat do jednotného souboru, aby bylo zabráněno složitému vyhledávání v systémech.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav, PETERA, Petr. *Manažerské účetnictví: Nástroje a metody*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 416 s. ISBN 978-80-7598-486-9.
- [3] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 217 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 80-7261-168-3.
- [5] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. 792 s. ISBN 978-80-7261-568-1.
- [6] MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolína LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 327 s. ISBN 978-80-248-3164-0.
- [7] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [8] POPESKO, Boris, VEJMĚLKOVÁ, Eva, ŠKODÁKOVÁ, Petra. *Manažerské účetnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 164 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- [9] VYSUŠIL, Jiří. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting, 2004. 115 s. ISBN 80-7259-012-X.
- [10] ZMEŠKAL, Zdeněk. *Finanční modely*. Praha: Ekopress, 2004. 270 s. ISBN 80-86119-87-4.

Elektronické dokumenty

- [11] ALTAXO. *Základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením* [online]. Praha: Altaxo SE, 2019 [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/zakladni-rozdily-mezi-taktickym-operativnim-a-strategickym-rizenim>
- [12] BONDIGAS, Al. *What Is the Difference Between Planning, Budgeting and Forecasting?* [online]. CHRON.COM, 2020 [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-planning-budgeting-forecasting-61957.html>
- [13] LIŠKA, Petr. *Přímé materiálové náklady* [online]. Jičín: Febmat.com, 2016 [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-prime-materialove-naklady/>
- [14] PAVLÍK, Jan. *Analýza výnosů, jejich vykazování – účetní a finanční pohled* [online]. České Budějovice, 2014. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích; Ekonomická fakulta. Dostupné z: https://theses.cz/id/cvboys/BP_Jan_Pavlk.pdf
- [15] *Plánování (Planning)*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 27.05.2016 [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>
- [16] PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
- [17] SKOVAJSA, Adam. *Management kvality* [online]. Uherské Hradiště: Obchodní akademie, Vyšší odborná škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Uherské hradiště, 2016 [cit. 15. 4. 2020]. ISBN 978-80-88058-86-1. Dostupné z <https://publi.cz/books/276/Cover.html>
- [18] ŠKOLÍCÍ STŘEDISKO. *Personální plánování* [online]. Praha: P.M.G.M. Company, 2020 [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/personalni-planovani>

- [19] ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Finanční analýza a plánování* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2006 [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?opora=4>

Ostatní zdroje

- [20] Interní materiály analyzované společností.

Seznam zkratek

CRP	Plánování požadovaných kapacit
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EOP M	Měsíc, ve kterém je ukončena produkce
EOP Y	Rok, ve kterém je ukončena produkce
EUR	Euro
FIFO	Oceňovací metoda zásob, „First In, First Out“
HR oddělení	Oddělení lidských zdrojů
IT	Informační technologie
MRP II	Plánování podnikových zdrojů
OEM	Zákazník
PC	Kus
PL1000	Úkolové mzdy
PL1001	Čas na přípravu
PL1002	Časová mzda pracovníků přímých či obsluhujících stroje
PL1080	Časová mzda nepřímých pracovníků
PPD/r	Počet pracovních dní za rok
PPH/den	Počet pracovních hodin za den
PPH/r	Počet pracovních hodin za rok
PV	Hodnota tržeb za vlastní výkony a zboží
Q	Množství
SKPzM	Skutečná kapacita na osobu pracující za mzdu
SOP M	Měsíc, ve kterém je zahájena produkce
SOP Y	Rok, ve kterém je zahájena produkce
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WRD	Elektrický pohon oken do aut

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

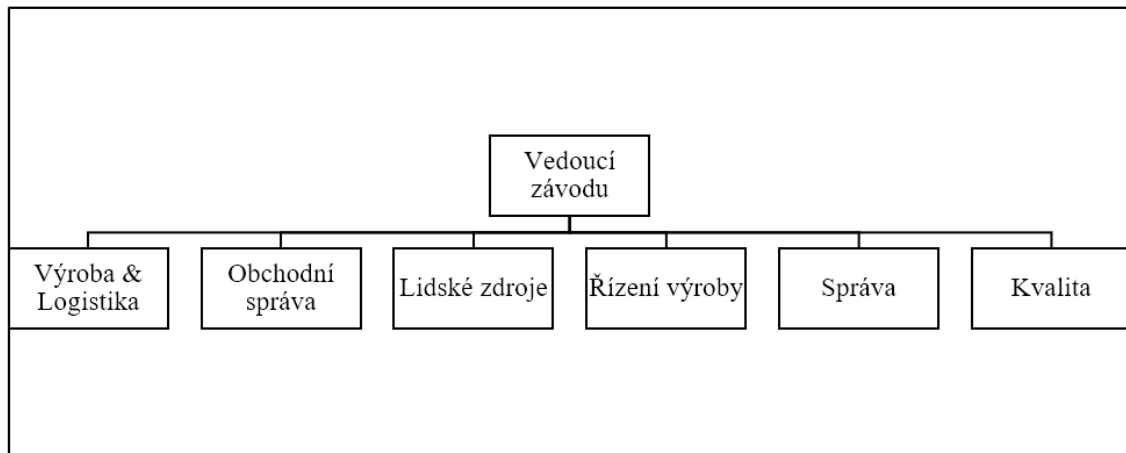
V Ostravě dne 11. května 2020

.....
Tereza Schenková

Seznam příloh

- Příloha 1 Organizační struktura uvnitř závodu v analyzované společnosti
- Příloha 2 Zjednodušený přehled plánování v analyzované společnosti

Příloha 1



Příloha 2

ZJEDNODUŠENÝ PŘEHLED PLÁNOVÁNÍ V ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI			
<div>Plánování smluv o budoucím prodeji</div> <div>Celkový plán prodeje včetně příjmů společnosti na úrovni závodu</div> <div>Plán intercompany prodeje uvnitř podniku</div>	<div>Plánování prodeje</div>	<div>Personální plánování</div> <div>Plánování administrativních pracovníků založené na odhadu potřebné kapacity ve vztahu k velikosti jednotlivých závodů</div> <div>Plánování agenturních zaměstnanců na základě dohodnuté sazby ze smlouvy + poplatek agentury</div> <div>Plánování přímých a nepřímých pracovníků výroby<ul style="list-style-type: none">• Routing• Fixní a variabilní tarify• Plánování požadovaných kapacit v jednotlivých střediscích na kalendářní rok• Plánování kapacit za jednoho zaměstnance na jeden rok• Výpočet plánovaných nákladů za zaměstnanceUpravování počtu zaměstnanců v závislosti na vývoji trhu</div>	<div>Schválení</div> <div>Plánovaný VZZ</div>
	<div>Plánování materiálových nákladů</div> <div>Přehled o prodeji</div> <div>Informace o dodavatelích</div> <div>Kusovník na úrovni materiálových vstupů</div> <div>Oceňování plánovaných materiálových vstupů na úrovni "Standard Price" z Master dat</div> <div>Plánování údajů o spotřebě materiálových vstupů na úrovni výrobku</div> <div>Nákupní premisy</div> <div>Intercompany nákupy</div> <div>Materiálová kvóta</div>		